



BACHELORARBEIT

Thomas Javier Wahlen

**Hospitality Marketing im Sport
am Beispiel der Allianz Arena**

2014

BACHELORARBEIT

Hospitality Marketing im Sport am Beispiel der Allianz Arena

Autor/in:

Herr Thomas Javier Wahlen

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM11sS-E

Erstprüfer:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

BACHELOR THESIS

Hospitality Marketing in Sports using the example of the Allianz Arena

author:

Mr. Thomas Javier Wahlen

course of studies:

Applied Media

seminar group:

AM11sS-E

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Heinz-Ludwig Nöllenburg

Bibliografische Angaben

Wahlen, Thomas Javier

Hospitality Marketing im Sport am Beispiel Allianz Arena

Hospitality Marketing in Sports using the example of the Allianz Arena

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Referat

Die Ihnen vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema des Hospitality Marketings im Sport im Allgemeinen und im Besonderen anhand des Beispiels der Allianz Arena in München. Die Kapitel „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“ setzten das Thema Marketing in einen sportlichen Kontext und dienen zur Heranführung an das zentrale Thema der Arbeit „Hospitality Marketing im Sport“ im vierten Kapitel. Im Zuge der Ausarbeitungen wird die Arbeit mit den ergänzenden Ausführungen eines Praxisbeispiels fortgesetzt. Die Wahl des Praxisbeispiels ergibt sich aus der Tatsache, dass die Allianz Arena einen besonderen Stellenwert unter den Sportstätten Deutschlands innehat. Die Arena war am 30.01.2007 letztmalig nicht ausverkauft und bietet somit ein prädestiniertes Beispiel für Innovation und Vermarktung. Abschließend ist der Arbeit ein Experten-Interview beigelegt, das einen weiteren, verstärkten Einblick in die Praxis gewährt. Ziel der Bachelorarbeit ist es, die zunehmende Bedeutung von Hospitality Marketing im Sport herauszuarbeiten und einen realitätsbezogenen Einblick in den gegenwärtigen Stand der Entwicklungen zu vermitteln.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
Vorwort	IX
1 Aufgabestellung, Zielsetzung und Aufbau	1
2 Marketing im Sport.....	3
2.1 Marketing von Sport	9
2.1.1 Strategische Marketingplanung	12
2.1.2 Operative Marketingplanung	13
2.1.3 Public Relations	15
2.2 Marketing mit Sport	18
2.2.1 Marketinginstrumente.....	21
2.2.2 Sportsponsoring.....	23
2.2.3 Testimonials im Sport.....	28
3 Hospitality Marketing im Sport.....	32
3.1 Definition.....	35
3.2 Ziele und Zielgruppen	36
3.2.1 Ziele	40
3.2.2 Zielgruppen.....	42
3.3 Umsetzung.....	44
3.3.1 Rechtliche Situation	45
3.3.2 Finanzierung	49
4 Praxisbezug Allianz Arena.....	50
4.1 Hospitality Partner Arena One GmbH.....	60
5 Experteninterview	65
Literaturverzeichnis	XI
Internetquellen	XIV
Eigenständigkeitserklärung	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

- B2B = Business-to-Business (engl.): Geschäftsbeziehung zwischen mindestens zwei Unternehmen
- B2C = Business-to-Consumer (engl.): Handelsbeziehung zwischen Unternehmen und Privatperson
- DFB = Deutscher Fußball-Bund e.V.
- CI = Corporate Identity (engl.): Identität des Unternehmens
- i.d.R. = in der Regel
- IIHF = International Ice Hockey Federation (engl.): Internationale Eishockey Föderation
- LED = Light Emitting Diode (engl.): Leuchtdiode
- POS = Point Of Sale (engl.): Ort des Verkaufs
- PR = Public Relations (engl.): Öffentliche Beziehungen, Öffentlichkeitsarbeit
- SMM = Social Media Marketing
- StGB = Strafgesetzbuch
- SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (engl.): Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens am Markt
- VIP = Very Important Persons (engl.): sehr wichtige Personen
- WM = Weltmeisterschaft im Kontext Fußball

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau Bachelor Thesis	2
Abb. 2: Marketing nach Bernecker	3
Abb. 3: Die Entwicklung des Marketings nach Bernecker	5
Abb. 4: Sportmarketing-Modell nach Bühler/Nufer.....	8
Abb. 5: Aufbau des Marketing nach Martin Gläser	9
Abb. 6: Marketingkonzeption als Prozess nach André Bühler.....	12
Abb. 7: Marketingkonzeption als Prozess nach André Bühler.....	13
Abb. 8: Marketingkonzeption als Prozess nach André Bühler.....	14
Abb. 9: Tätigkeitsfelder der Öffentlichkeitsarbeit nach Chaban.....	16
Abb. 10: Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit nach Bruhn	17
Abb. 11: Konsumverhalten Sportkonsument/Konsument nach Bühler/Nufer	19
Abb. 12: Besonderheiten des Konsumverhaltens nach Bühler/Nufer.....	20
Abb. 13: Instrumente der Kommunikationspolitik nach Bühler/Nufer	22
Abb. 14: Erste Trikotwerbung in der Bundesliga bei Eintracht Braunschweig, 1973	24
Abb. 15: Angebote für Sponsoring und Werbung, Sportfive.....	25
Abb. 16: Angebote für Sponsoring und Werbung, Sportfive.....	26
Abb. 17: Medienattraktive Sportarten im TV, 2012	33
Abb. 18: Ziele von Hospitality Marketing nach Digel/Fahrner.....	37
Abb. 19: Die Komplexität von Hospitality-Anspruchsgruppen	39
Abb. 20: Darstellung von Strategischen und Operativen Zielen	40
Abb. 21: Hospitality im Rahmen von Sportevents nach Walzel.....	42
Abb. 22: Beziehungsgefüge von Hospitality Marketing nach Gerd Nufer	43
Abb. 23: Strukturierung des Sportmarktes nach André Bühler.....	44

Abb. 24: Allianz – ein effektives Namensrecht im Fußball nach Hasenbein, 2009	50
Abb. 25: Logo der Allianz Arena in München.....	51
Abb. 26: Die Membranhülle der Allianz Arena	52
Abb. 27: Logo der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland	53
Abb. 28: Logo für das Champions League Finale 2012 in München.....	54
Abb. 29: Anfahrt zur Allianz Arena in München	55
Abb. 30: Stadionfakten Allianz Arena, FC Bayern München, Sportfive	56
Abb. 31: Hospitality-Potential der Allianz Arena der Saison 2013/2014	57
Abb. 32: Hospitality-Potential der Allianz Arena der Saison 2014/2015	58
Abb. 33: Sitzplatzeinteilung innerhalb der Allianz Arena	58
Abb. 34: Innenleben der Allianz Arena, FC Bayern und Allianz SE.....	59
Abb. 35: Innenleben der Allianz Arena	59
Abb. 36: Logo Arena One.....	60
Abb. 37: Aktuelle Partner der Arena One GmbH	63

Vorwort

Die Ihnen vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Hospitality-Marketing im Sport am Beispiel der Allianz Arena“ wurde im Zeitraum von Anfang April bis Ende Juni 2014 an der Hochschule Mittweida – University Of Applied Sciences im Studiengang Angewandte Medien unter der Leitung von Prof. Dr. Volker Kreyher angefertigt.

Die Wahl des Themas der Bachelorarbeit wurde maßgeblich durch den eigenen beruflichen Werdegang und die damit verbundenen Erfahrungen im Hospitality-Marketing geprägt und beeinflusst. Diese Arbeit bildet eine Basis für das Fundament, auf welchem die berufliche Karriere erbaut werden soll.

Mein besonderer Dank gilt hierbei Herrn Prof. Dr. Kreyher und Herrn Ludwig Nöllenburg für die umsorgende Betreuung während der Anfertigung dieser Arbeit.

Abschließend möchte ich meiner Familie, meinen Freunden und Bekannten für die Unterstützung während dieser Zeit danken.

München, Juni 2014

Thomas Javier Wahlen

1 Aufgabestellung, Zielsetzung und Aufbau

Die Hochstilisierung und die dadurch erfolgte Emotionalisierung von sportlichen Wettkämpfen zu einem gesellschaftlichen Großereignis sind kein Phänomen, welches den Ursprung in den Entwicklungen der heutigen Konsum- und Spaßgesellschaft hat. Die Gladiatoren der Antike waren zu ihrer Zeit für die Unterhaltung der Masse verantwortlich. Die „öffentlichen Spiele, die vom Kaiser oder städtischen Beamten für das Volk veranstaltet wurden“, waren schon damals von großem gesellschaftlichem Interesse. [Forstmann 1996, S.187] Ein gravierender Unterschied zu den damaligen Verhältnissen besteht in der heutigen Zeit im Ansehen der Akteure in den Arenen. Während ein Gladiator grundsätzlich gering geachtet und zumeist ein verurteilter Verbrecher oder ein Sklave war, umgeben viele der heute aktiven Fußballstars einen Heldenstatus.

Während die Gladiatoren in den Arenen der Antike um ihr Leben und die Gunst der Masse kämpften, erfreuten sich wenige ausgewählte Zuschauer der ihnen zusätzlich zuteilwerdenden privilegierten Behandlungen. Die Kategorisierung der Zuschauer anhand von normalen und besonderen Sitzplätzen, oder abgegrenzten Logenbereichen in Kombination mit exklusiver Betreuung und Bewirtung, ist demzufolge bereits seit der Antike ein Teil von sportlichen und als gesellschaftlich wichtig angesehenen Großveranstaltungen. Die Maßnahmen, welche in diesem Kontext ergriffen werden, umschreiben ein mittlerweile sehr populäres, bisher noch nicht allgemein definiertes und zunehmend eigenständiges Werkzeug, das bei vergleichbaren Veranstaltungen im heutigen Zeitalter immer mehr an Bedeutung gewinnt: Corporate Hospitality. [vgl. Walzel 2011, S. 1]

Es handelt es sich um ein vielseitiges Konstrukt, welches seine Rolle in der jüngeren Vergangenheit zunehmend gefestigt hat. Trotz dieser Bedeutung für den professionellen Leistungssport, ist Corporate Hospitality eine unangemessen wenig betrachtete Thematik, die in wissenschaftlichen Ausarbeitungen unverhältnismäßig geringfügig analysiert und bearbeitet wurde. „Fundierte wissenschaftliche Reflexionen“, die Corporate Hospitality als zentralen Aspekt der Analyse behandeln, existieren „derzeit so gut wie nicht“, da dieses Phänomen „allenfalls als Randnotiz bearbeitet“ wird. [Bühler/Nufer 2013, S. 208]

Als Folge des Mangels einer klaren Eingrenzung und Definition von Corporate Hospitality, ist es ein Ziel dieser Arbeit, anhand einer eindeutigen Perspektive zu einem klaren Verständnis beizutragen und eine deutlichere Differenzierung des Themas zu fördern. Die Perspektive dieser Arbeit ist der professionelle Leistungssport im Allgemeinen und mit dem Fußball als beliebtesten Sport Deutschlands im Besonderen. [vgl. Zimmermann 2010, S.13]

„Im Sportmarketing werden unter Corporate Hospitality alle Maßnahmen verstanden, um im Rahmen eines Sportevents persönliche Kontakte zu relevanten Interaktionspartnern eines Unternehmens anzubahnen, zu pflegen und auszubauen. Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten, Entscheidungsträger und Mitarbeiter werden auf Einladung eines Unternehmens vor, während und nach der Sportveranstaltung umfangreich betreut. Das schließt in der Regel die Anreise, den Zutritt zur Sportveranstaltung, Speisen und Getränke, Unterhaltungsprogramm, Begegnung mit Athleten, Trainern, Offiziellen sowie Managern, Abreise und ggf. Übernachtung mit ein.“ [Walzel 2005, S. 6]

Es ist also festzustellen, dass Corporate Hospitality „auf instrumenteller Ebene“ deutliche Gemeinsamkeiten mit der Marketingkommunikation aufweist. Bedingt durch diese Überschneidungen zu den Marketingkommunikationsinstrumenten Sponsoring und Event in Kombination mit der im Sport auftretenden Emotionalität, findet in der folgenden Analyse der Begriff Hospitality Marketing Anwendung. [vgl. Walzel 2011, S. 23]

Die Aufarbeitung unter den Gesichtspunkten des Sportmarketings bildet dementsprechend einen weiteren zentralen Aspekt der vorliegenden Arbeit. Das Ziel ist es, mit Hilfe dieser umfassenden Analyse von Marketing im Sport, den Begriff herauszuarbeiten, den Mehrwert und die Wirkungsbereiche von Hospitality Marketing aufzuzeigen und abschließend anhand eines Praxisbeispiels zu verdeutlichen. Das beschriebene Praxisbeispiel bildet eines der modernsten, innovativsten und meistbesuchtesten Fußballstadien der Welt: die Allianz Arena in München.

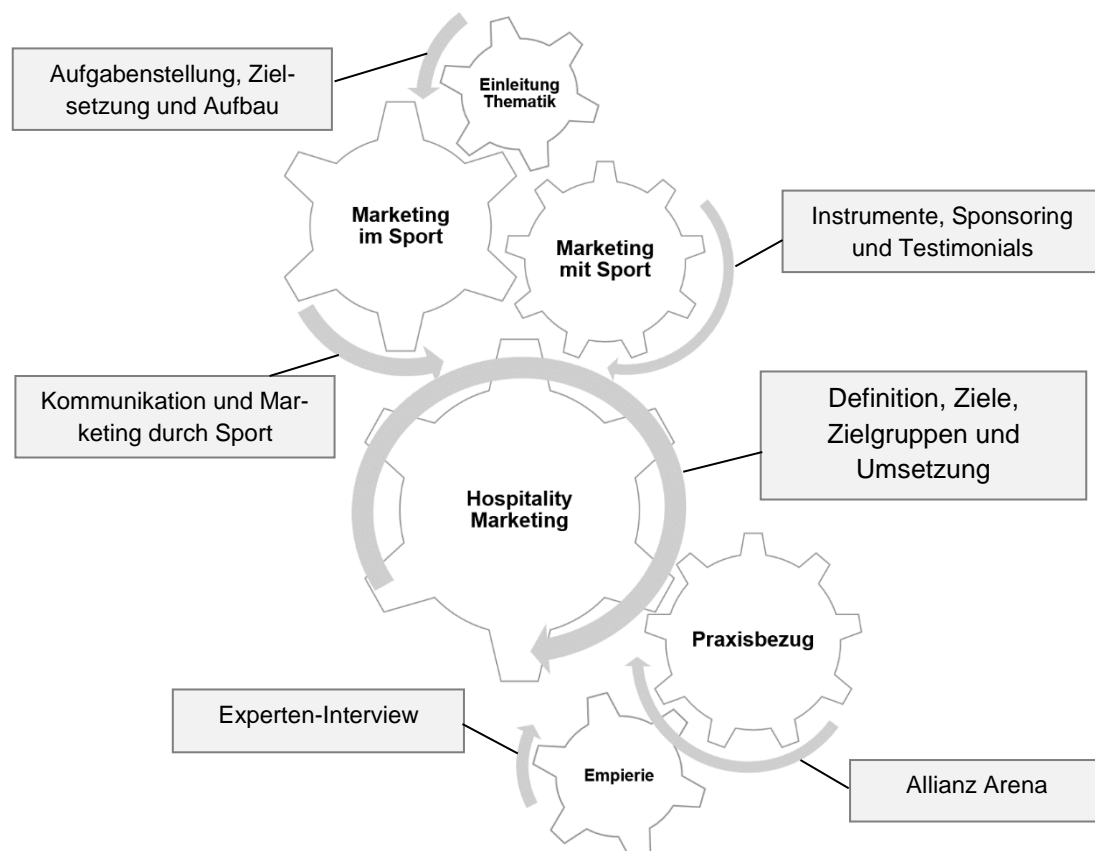


Abb. 1: Aufbau Bachelor Thesis
(Quelle: eigene Darstellung)

2 Marketing im Sport

Eine dezidierte Auseinandersetzung mit der Thematik „Marketing im Sport“ erfordert die genaue Betrachtung des Begriffes Marketing in einem etymologischen und zeitgemäßen Kontext. Der Begriff Marketing ist ein Anglizismus und entstammt demzufolge aus dem Englischen. Marketing bildet sich aus dem Wortstamm „market“, was in der deutschen Sprache „Markt“ bedeutet. Der Zusammenhang zwischen dem Wort und der Funktion, der Anwendung und der Vielfalt des Marketings, ergibt sich nach genauerer Betrachtung. Es gilt allgemein formuliert als eine „unternehmerische Denkhaltung, die sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten“ konkretisiert. [vgl. Bernecker 2013, S. 17]

Es ist festzustellen, dass die Zusammenfassung einer ultimativ gültigen Definition, abgesehen von der rein wörtlichen Bedeutung des Wortes, nur bedingt möglich ist. „DAS Marketing gibt es nicht.“ [vgl. Bernecker 2013, S. 15] Die Notwendigkeit besteht vielmehr darin, die wichtigsten und wiederkehrenden Grundaspekte von Marketing zu charakterisieren:



Abb. 2: Marketing nach Bernecker
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Darstellung in Abbildung 2 veranschaulicht die Charakteristika des Marketings nach Bernecker und ergänzt diese durch die Begrifflichkeiten des Marketing-Mix. „Der Marketing-Mix umfasst jene Kombinationen außen gerichteter absatzpolitischer Instrumente, mit deren Hilfe eine Unternehmung versucht, in unmittelbarer Weise ihre Beziehungen zu den für sie absatzbedeutsamen Marktteilnehmern zu gestalten und deren marktrelevantes Verhalten im Sinne der Marketingziele zu beeinflussen“ [vgl. Meffert 2011, S.312]

Wie der Definition zu entnehmen ist, umgibt Marketing eine gewisse Dynamik, die von den Wechselwirkungen der Kommunikationsinstrumente des Marketing-Mix geprägt werden. Diese Wechselwirkungen erfolgen allgemein gültigen Regeln des Marktes und entsprechen getroffenen „operativen Entscheidungen über die durchzuführenden Maßnahmen und Aktivitäten“. [Bernecker 2013, S. 174]

Es wird deutlich, dass Kommunikationsinstrumente die Werkzeuge und Maßnahmen darstellen, die einem Unternehmen die Möglichkeit bieten, entsprechend ihrer formulierten Ziele und gemäß bewährter oder innovativer Strategien zu reagieren und präventiv zu agieren. „Der Begriff der Marketinginstrumente bezeichnet dabei die Aktionsinstrumente (Parameter), mit denen ein Unternehmen am Markt agieren oder reagieren kann, um gesetzte Ziele und die daraus abgeleiteten Strategien umzusetzen.“ [Becker 2001, S. 174]

In der Gesellschaft der heutigen Zeit existiert in nahezu allen Bereichen Elemente des Marketings. Als unverzichtbarer Teil in einer Gesellschaft, die sich vor allem durch Konsum charakterisiert, ist es unabdingbar notwendig, sich weiterzuentwickeln. Eine Vielzahl von Marketingstrategien hat sich erst im Laufe des vergangenen Jahrzehnts entwickelt. Das Online-Marketing, welches einen engen Bezug zu einem weiteren Werkzeug hat, das ebenfalls immer weiter in den Fokus tritt, ist Social Media Marketing. SMM „bezeichnet das Auftreten und Handeln eines Unternehmens auf einer oder mehreren Social Media Plattformen“, wie beispielsweise Facebook, Twitter oder Google+. [vgl. Bernecker 2013, S. 224]

Bedingt durch die stetig wachsende Verbreitung des Internet und neuartiger Technologien und der damit verbundenen Notwendigkeit der unverzüglichen Informationsverbreitung, scheint es beinahe, dass sich die Branche immer wieder neu erfinden muss. Statistisch betrachtet erreichen die Maßnahmen des Online-Marketings sowie des Social Media Marketings über 75% der Bürger in Deutschland. Unter der jüngeren Bevölkerung erreicht der Verbreitungsgrad nahezu 100%. Im Verhältnis dazu zeigt sich, dass auch deutlich mehr Unternehmen eine Chance in der Vermarktung über die Online-Segmente sehen. Im Jahre 2012 verfügen bereits über 60% der in Deutschland ansässigen Unternehmen einen eigenen Internetauftritt. [vgl. Bernecker 2013, S. 223]

Das Ziel dieser Maßnahmen unterscheidet sich in seinen Grundzügen nur bedingt von klassischem Marketing. Während klassisches Marketing darauf abzielt, einen Rezipienten beispielsweise auf ein Produkt aufmerksam zu machen, ist es im Online-Marketing zielführend, den Rezipienten „auf die eigene Website zu lenken, um dort Umsätze zu generieren oder anzubahnen“. [Bernecker/Beilhartz 2012, S. 41] Unverändert ist jedoch, dass das Marketing dazu genutzt wird, um „die Bedürfnisse der Konsumenten zu einer Nachfrage nach dem eigenen Angebot am Markt (zu) führen“. [Böcker/Helm 2003, S. 19] Eine exakte Analyse dieser Strategien im Detail ist nicht Gegenstand der Arbeit, sondern soll lediglich zur Verdeutlichung der Entwicklungsfähigkeit und Anpassung des Marketings an die jeweiligen Anforderungen, beitragen.

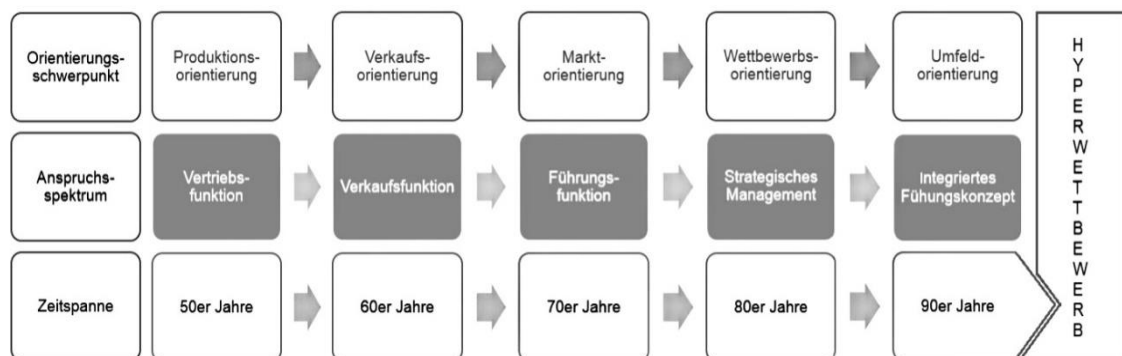


Abb. 3: Die Entwicklung des Marketings nach Bernecker
(Quelle: eigene Darstellung)

Um zu vermitteln, was genau Marketing ist und welche Wichtigkeit es für den Sport hat, ist es unabdingbar notwendig, die Entwicklung und die Anpassung des Marketings im Laufe der Jahre abschließen zu analysieren. In Abbildung 3 sind die Schwerpunkte und Entwicklungen des Marketings dargestellt. Dies dient zur abschließenden Erklärung, was Marketing in der heutigen Gesellschaft bedeutet und welchen Stellenwert es besitzt.

Die dargestellte Phase der Produktionsorientierung innerhalb der 50er Jahre, war geprägt von den Aktivitäten der Unternehmen in den entsprechenden Verkäufermärkten. Im Fokus stand dabei vor allem die ausreichende Abdeckung der zur Produktion benötigten Rohstoffe und nicht, wie in den Jahren darauf, der Umsatz. In den darauffolgenden 60er Jahren bildete die Verkaufsorientierung den Orientierungsschwerpunkt. Die Verlagerung der Prämissen resultierte aus der zunehmenden Vielfalt des Angebotes, also dem ansteigenden Güterangebot der Unternehmen. Der Absatz, der in den Jahren zuvor noch nicht im Fokus der Unternehmen stand, wurde zunehmend als wichtig angesehen und prägte die anreihenden Entwicklungen maßgeblich.

Durch das sich stetig ausweitende Angebot an Waren und Dienstleistungen veränderte sich dementsprechend auch die Perspektive der Märkte. Das Überangebot erforderte in den Zeiten der 70er Jahre eine Neuorientierung der Märkte, da die Bedienung der Bedürfnisse des Kunden als primäres Ziel ausgegeben wurde und die daraus folgende Anpassung des Angebotes. Marketing wurde von den Unternehmen erstmals als eine zielführende Kraft angesehen, was eine Übersättigung der Marketingmaßnahmen zur Folge hatte. Die anwachsende Konkurrenz durch ähnliche oder vergleichbare Marketingmaßnahmen anderer Unternehmen, bedeutete einen weiteren Schritt in Richtung Hyperwettbewerb der heutigen Gesellschaft im 21. Jahrhundert.

Die in den 80er Jahren erfolgte Wettbewerbsorientierung erforderte Kreativität in der Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber entsprechenden Konkurrenten des jeweiligen Marktes. Eine existierende Übersättigung der Maßnahmen, welche in den Jahren zuvor stattfand, wich den sich im Laufe der Zeit an die existierenden Möglichkeiten in Technik, Wissenschaft, Wirtschaft und vor allem einem gesteigerten Medienbewusstsein angepassten Marketingmaßnahmen. Diese aufkommende Komplexität des Wettbewerbes erforderte in den 90er Jahren eine Verstärkung der Umfeldanalyse seitens der Unternehmen. Besonders bedingt durch Entwicklung ökologischer, sozialer und technologischer Ansprüche der Gesellschaft, der Kunden und des gesamten Umfeldes eines Unternehmens, verstärkte sich die Umfeld und Zukunftsorientierung innerhalb des Marktverhaltens. [vgl. Bernecker 2013, S. 18f]

Die Entwicklung des Marketings ist mit dem Eintritt in den Hyperwettbewerb ab dem Jahre 2000 nicht abschlossen, sondern die Ausarbeitung der bisherigen Entwicklung verdeutlicht zusätzlich die Komplexität des Begriffes und der Maßnahmen sowie die Dynamik, die von davon ausgehen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Marketing kein rein absatzorientiertes Werkzeug darstellt und sich stetig den Gegebenheiten anpasst und entwickelt. „Neuere Entwicklungen“ der heutigen Zeit basieren auf den gemachten Veränderungen im Laufe der Jahre und belegen die fortwährende Entwicklung des Marketings [vgl. Meffert 2011, 234]

Der Hyperwettbewerb des 21. Jahrhunderts erfordert die Anpassung der Maßnahmen und die Erweiterung des Aktionsfeldes im Marketingbereich. Ausgehend von der bedeutenden Rolle des Marketings in der heutigen Zeit, ist es notwendig, die Marketingmaßnahmen und bewusst gesetzten Reizpunkte auf der richtigen Ebene eindeutig an die gewünschten Empfänger zu übermitteln. Dieser Vorgang etabliert im Marketingkontext der Neuzeit einen neues Element, das zwar fortwährend existierte, jedoch nicht explizit aufgearbeitet und analysiert wurde und Ende der 90er Jahre erstmals Verwendung fand: die Marketingkommunikation. Die Bedeutung der Marketingkommunikation hat dementsprechend kontinuierlich an Wert für die Unternehmen gewonnen, sodass das Verständnis für eine reine Distributionsfunktion des Marketings aktualisiert wurde.

Die Bindung zu einem bestehenden oder potentiellen Kunden bildet demnach den Fokus des heutigen Marketingverständnisses. Es ist vielmehr ein Marketingkonstrukt, das aus „multioptional vernetzten Beziehungen“ besteht und dementsprechend als „Beziehungsmarketing“ beschrieben werden kann. [vgl. Meffert 2011, S. 722] Die im Vergleich deutlich gesunkene Produktionszeit und die Homogenisierung der Produkte und Dienstleistungen ermöglichen den Unternehmen zumeist nur kurzfristige Marktvorteile gegenüber von Konkurrenten. Verkürzungen der Produktionszyklen durch moderne Technologien verstärken die technische Homogenisierung und entsprechend die Wichtigkeit von Kommunikation als „Herausstellung von emotionalen Mehrwerten eines Leistungsangebotes“. [vgl. Hermanns/Riedmüller 2003, S. 26]

Das Marketing beschreibt ein wachsendes Konstrukt, welches trotz der gefestigten Grundgedanken in der Lage ist, sich den Bedürfnissen des Marktes anzupassen. Es muss in der Lage sein, „neue Bedürfnisse (zu) wecken und (auch zu) schaffen.“ [Wöhe 2013, S. 531] Diese Anpassung erfolgt auch in der Zielsetzung anderer Formen des Marketings. Im SMM liegt der Fokus vielmehr darauf, die Kundenbindung und Imagebildung zu steigern, was in Ansätzen schon den Zielen des Hospitality Marketing im Sport ähnelt. [vgl. Bernecker 2013, S. 224]

Marketing, wie bereits ausführlich beschrieben, findet sich in der heutigen Gesellschaft in nahezu allen Bereichen. Innerhalb des beschriebenen weitreichenden Spektrums der Marketingkommunikation und relevanter kommunikativer Themengebiete, nimmt der Sport eine ganz besondere Stellung ein. Nach der erfolgten Analyse, was Marketing in einem gesellschaftlichen Zusammenhang darstellt, liegt der Fokus im Folgenden auf dem Marketing im Sport im Allgemeinen und auf Hospitality Marketing im Speziellen. [vgl. Hermanns/Riedmüller 2002, S. 11]

Dieser Rolle, die der Sport in der heutigen Gesellschaft einnimmt, gilt es, durch entsprechende Analyse und entsprechende Eingrenzungen nachzukommen. Vor diesem Hintergrund lassen sich zwei verschiedene Perspektiven innerhalb des Sportmarketings, bzw. des Marketings im Sport, definieren:

- Marketing von Sport
- Marketing mit Sport

Das Marketing von Sport bezeichnet dabei die Vermarktung von Sportprodukten durch Sportorganisationen oder vergleichbare sportorientierte Unternehmen. Die zweite Form des Marketings im Sport ist das Marketing mit Sport. Es beschreibt alle instrumentellen Vorgänge im Marketing, die den Sport als Kern der Maßnahmen kennzeichnen, ohne dass die jeweiligen Unternehmen selbst eine Sportleistung herstellen oder anbieten. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 7]

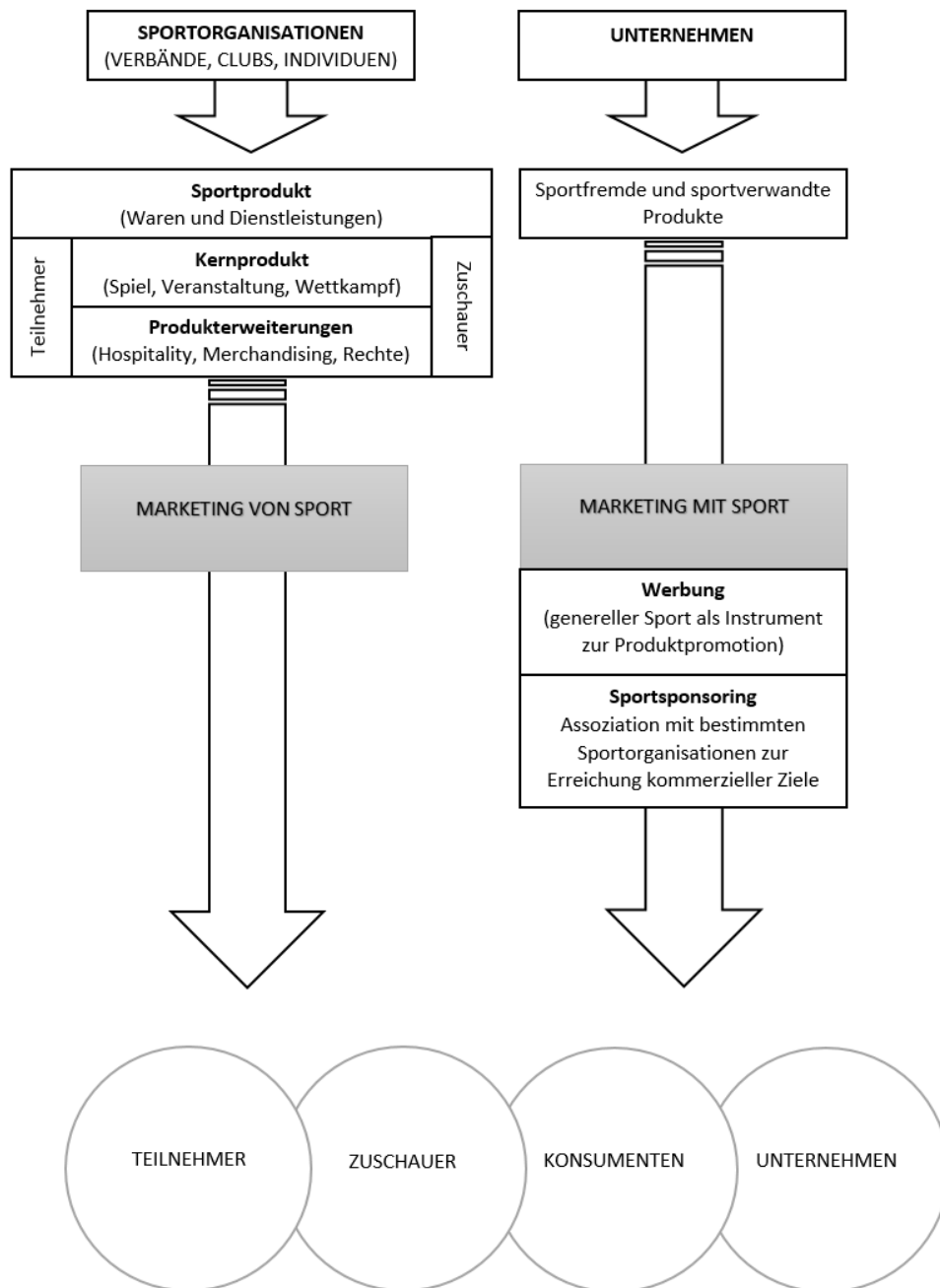


Abb. 4: Sportmarketing-Modell nach Bühler/Nufer
(Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 5 sind beide Ansätze aufgeführt mit ihren entsprechenden Gesetzmäßigkeiten und Abläufen. Im Folgenden werden beide Ansätze analysiert und im Gesamtkontext der Arbeit aufbereitet. Sportmarketing bezeichnet demzufolge eine ganz eigene Form des Marketings und keine Ergänzung von bestehenden Marketingdefinitionen an den Sport. Das Sportmarketing passt sich an die Gegebenheiten des Sportes mitsamt seiner Emotionalität an. Die Abbildung gliedert sich in die elementarsten Formen des Sportmarketings: „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“.

2.1 Marketing von Sport

Auf instrumenteller Ebene, die in Kapitel 2.2 detaillierter beschrieben wird, ist Marketing demzufolge in vier Teilbereiche eingegliedert, die in der folgenden Abbildung noch detaillierter dargestellt sind. [vgl. Abb. 3] Wie bereits beschrieben, unterteilt sich das Werkzeug Marketing in vier eigenständige, jedoch untereinander kommunizierende Bereiche. Als Produktpolitik bezeichnet man die Summe der Gestaltungsmaßnahmen, die sich auf das Produkt selbst konzentrieren. Die Preispolitik, oder auch Kontrahierungspolitik, befasst sich mit der Einordnung der Wertigkeit eines Produktes in gesellschaftlichem Kontext und den in der Folge zu entrichtenden Werteausgleich durch den Käufer. Sie legt die Preise fest. Einen weiteren Bestandteil bildet die Kommunikationspolitik, welche all die Maßnahmen bezeichnet, die der Verbreitung von Informationen über die Produkte und das Unternehmen in Bezug auf potentielle Käufer dienen. Der letzte Bereich, der auf instrumenteller Ebene von Bedeutung ist, ist die Vertriebs- oder Distributionspolitik. Sie bezeichnet alle marktgerichteten Potentiale und vorausgehenden akquisitorischen Aktivitäten. [vgl. Gläser 2008, S. 506]



Abb. 5: Aufbau des Marketing nach Martin Gläser
(Quelle: eigene Darstellung)

„Kommunikation“ leitet sich von dem lateinischen Wort „gemeinsam“ ab und beschreibt die Übermittlung von Informationen zwischen einem klar getrennten Sender und Empfänger. Der Inhalt dieser Informationen ist dabei variabel. Das bedeutet, dass der Inhalt rein kognitiv, also bewusst sein kann, oder auch affektiv und dementsprechend emotional und unterbewusst. Im übertragenen Sinne erfolgt eine Kategorisierung in eine persönliche Kommunikation und eine breitgefächerte Massenkommunikation. Charakteristisch für die persönliche Ebene der Kommunikation ist die direkte, also unmittelbare Interaktion zwischen Sender und Empfänger. Dies gewährleistet auch eine gegebene Flexibilität im Gegensatz zur Massenkommunikation, da auf unvorhergesehene Situationen individuell reagiert werden kann. Diese Anpassungsmöglichkeiten bieten sich der Massenkommunikation ebenfalls, jedoch sind diese zeitlich sehr begrenzt und haben keine direkte Möglichkeit der Reaktion auf Unerwartetes, da die gesendete Botschaft einer breiten und anonymen Allgemeinheit gelten. Innerhalb dieser Allgemeinheit fehlt der individuelle Ansatz, sodass keinerlei individuelle Elemente auftreten. [vgl. Bruhn 2009, S. 115]

Ausgehend von dieser beschriebenen Funktionsweise der Kommunikation im Allgemeinen, kann das Schema im Besonderen an die Ansprüche und Prozesse des Marketings übertragen werden. Bei Marketingkommunikation handelt sich demzufolge um „die bewusste Gestaltung von Prozessen der Bedeutungsvermittlung zur zielorientierten Gestaltung und Unterstützung von Austauschprozessen“, die von den Unternehmen im Marketing umgesetzt und angewendet werden. [vgl. Hermanns 1997, S. 3]

Diese Unterstützung und Verstärkung der Wahrnehmungen, sind ein wichtiges Ziel in Bezug auf die Kundenzufriedenheit durch Marketingkommunikation. Aufgrund der Nähe zwischen der Begriffe „Zufriedenheit“ und „Kundenzufriedenheit“, werden beide Begriffe in der Wissenschaft und Praxis nahezu gleichgesetzt. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass zufriedene Kunden ihrem Unternehmen treu sind. [vgl. Bruhn 2009, S. 44]

Die Ziele, die von den Unternehmen im Zuge der Marketingkommunikation formuliert werden, werden von den bereits beschriebenen Kommunikationsinstrumenten umgesetzt. Anwendungsbereiche sind sowohl die internen, als auch die externen Marktumfelder eines Unternehmens. Im Grunde geht es also um die Herstellung und Aufrechterhaltung einer intakten Beziehung zu bestimmten oder mehreren Zielgruppen einer bestimmten Reichweite. Dies beinhaltet dementsprechend gleichbedeutend sowohl die Unternehmenskommunikation gegenüber von Angestellten und Mitarbeitern als auch die Kommunikation mit potentiellen oder bereits bestehenden Kunden und weiteren relevanten Zielgruppen.

Klassische Werbung, vielseitige Verkaufsförderungsmaßnahmen oder Sponsoring bilden die Basis der gängigsten Instrumente. Persönliche Kommunikation ist insofern relevant, als dass es während bestimmten Events, Seminaren, Vorträgen oder auch Messen Anwendung findet, wo der Kontakt direkt stattfinden kann.

Diese direkte Kommunikation fördert eine Emotionalisierung von Events, die Nutzung von Events als marketingtechnischen Erlebniswelten, worauf in Kapitel 2.2.1 noch näher eingegangen wird. Der Rezipient, also der potentielle oder auch bestehende Kunden präferieren vor allem die Informationen, die „von ihnen subjektiv als wichtig empfunden werden“. [vgl. Hermanns 2003, S. 7] Dieses Kriterium erfüllen vor allem die vor Ort befindlichen Elemente und Maßnahmen, die mit ihrer Zielsetzung direkt am Kunden aktiv werden können. Diese Wahrnehmung ermöglicht die Gestaltung und Erstellung eines bestimmten Rahmens für den Konsumenten, in dem er sich wohl fühlt und sein oftmals rationales Verhalten in Teilen missachtet.

Durch die Platzierung emotionaler Reize soll bei den „Empfängern bestimmte Gefühle und dadurch eine emotionale Produktdifferenzierung“ ausgelöst werden. [Homburg 2012, S. 225] Darüber hinaus bieten Themen und Gestaltungen, die dem Unternehmen eine hohe Aufmerksamkeit und damit eine äquivalente Maß an Reichweite garantieren eine perfekte Basis zur Verfestigung und Neubildung von Kontakten. Das bedeutet eine Erhöhung der Kontaktqualität durch kommunikative Botschaften und unmittelbare Konfrontation [vgl. Hermanns/Riedmüller 2008, S. 122]

Allgemein zeigt die Beziehungsqualität in dem Kontext „die Wahrnehmung des Kunden in der Beziehung zum Unternehmen“ auf, „inwiefern seine Wünsche und Bedürfnisse vom Unternehmen berücksichtigt werden.“ [vgl. Walzel 2011, S. 86] Die Beziehungsqualität ist folglich ein wichtiger Eckpfeiler für die Stabilität, Intensität und Fruchtbarkeit einer Geschäftsbeziehung, da sie in der Lage ist, auftretenden Komplexitäten innerhalb dieser Beziehungen entgegenzuwirken und die Interaktionseffizienz erhöht. [vgl. Hadwich 2003, S. 54]

2.1.1 Strategische Marketingplanung

Die strategische Marketingplanung im Sport gleicht der, die auch im allgemeinen Marketing gilt. Demnach ist in drei Zielkategorien [vgl. Homburg 2012, S. 120] zu unterscheiden:

- potenzialbezogene Marketingziele
- markterfolgsbezogene Marketingziele
- wirtschaftliche Marketingziele

Die potenzialbezogenen Marketingziele „beziehen sich auf die Zielgrößen, die dem tatsächlichen Verhalten der Kunden kausal vorgelagert sind und somit potenziellen Markterfolg verkörpern“. Markterfolgsbezogene Marketingziele beziehen sich auf Zielgrößen, die den Erfolg eines Unternehmens auf der Basis von tatsächlichen Verhaltensweisen der Kunden aufzeigen. Der Fokus liegt demzufolge auf der Realisierung eines Potenzials und nicht um die Erschaffung. Als wirtschaftliches Marketingziel werden die gängigen ökonomisch wertvollen Ziele beschrieben, die einen direkten Bezug zu Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens besitzen. [vgl. Homburg 2012, S. 121]

Es wird deutlich, dass der Formulierung von Zielen eine Analyse der internen und externen Gegebenheiten erforderlich ist, um die strategische und operative Marketingplanung, aber auch die strategische Unternehmensplanung zu realisieren. In der Folgenden Darstellung wird dieser Prozess detailliert aufgefächert, sodass die Vorgänge deutlich werden.

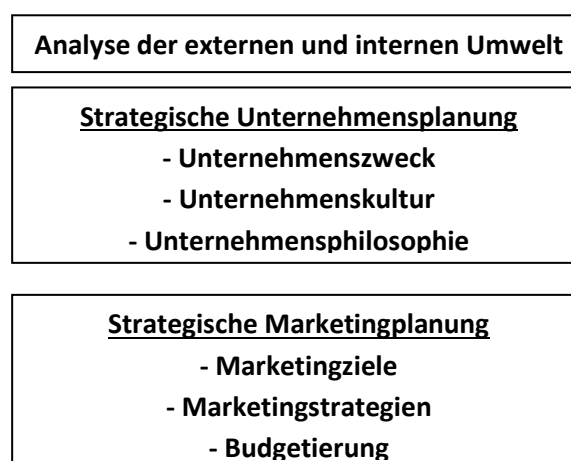


Abb. 6: Marketingkonzeption als Prozess nach André Bühler
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Analyse der externen und internen Umwelt wird als SWOT-Analyse bezeichnet. Die relevanten Bezugsgrößen, aus denen sich der Begriff zusammensetzt, sind die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Unternehmens innerhalb allgemein wirtschaftlich geltender Möglichkeiten am konkurrierenden Markt. Eine weitere Möglichkeit der Analyse extern und intern relevanter Faktoren, bietet die PEST-Analyse. Anhand dieser Vorgehensweise werden vier Einzelanalysen vorgenommen, die nach politisch-rechtlichen Einflüssen, ökonomischen Einflüssen, sozio-kulturellen Einflüssen und technologischen Einflüssen gliedern und somit einen für das Unternehmen potentiell relevanten Markt identifizieren. [vgl. Ahlert/Woisetschläger/Vogel 2007, S. 22]

Die strategische Unternehmensplanung ist fundiert auf den präzisen, realistischen und formulierten Unternehmenszielen, die aufgrund ihrer langfristigen Auslegung in Unternehmensplänen münden. Die allgemeine Unternehmenszielerreichung ist der zentrale Aspekt, der durch die Aufteilung der Unternehmensbereiche durch die Unternehmensziele ermöglicht wird. Als zweite Größe ist die strategische Marketingplanung an die Unternehmensplanung gekoppelt. Sie orientiert sich an den übergeordneten Unternehmenszielen und den von Unternehmensseite gemachten Vorgaben. Diese Koppelung äußert sich auch in den „fließenden Grenzen“ zwischen beiden Größen, da ähnliche Ziele verfolgt werden, die sich ergänzen können. Das Ziel der strategischen Marketingplanung ist die Definition von klaren Marketingzielen, aus denen Marketingstrategien abgeleitet werden können, die wiederum eine Budgetierung ermöglichen. [vgl. Bühler/Nufer 2012, S. 383]

2.1.2 Operative Marketingplanung

Durch die Etablierung von Hospitality Marketing im professionellen Sport als Marketing-Instrument, hat ein Konkurrenzkampf in der Branche begonnen, der die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen verfolgt. Aus diesem Grund ist eine „kreative, innovative und systematische Planung und eine qualitativ hochwertige operative Umsetzung“ ein unabdingbares Element innerhalb einer Hospitality-Marketing-Konzeption. [vgl. Digel/Fahrner 2013, S. 229]



Abb. 7: Marketingkonzeption als Prozess nach André Bühler
(Quelle: eigene Darstellung)

Demzufolge bildet der operative Umsatz auch für das Marketing im Sport einen wichtigen Aspekt zur erfolgreichen Marketingplanung. Wie in Abbildung 7 dargestellt, folgt auf die Strategische Marketingplanung die Operative Marketingplanung. Das Ziel, das im unter operativen Gesichtspunkten im Fokus liegt, ist die Umsetzung der strategischen Marketingziele. [vgl. Meffert 2011, S.312] Wie in Kapitel 2.1 analysiert, wird grundsätzlich in vier Marketinginstrumente unterschieden, die wiederum in Kapitel 2.2.1 noch detaillierter ausgearbeitet werden:

- Produktpolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik

Die von Unternehmensseite zu einem bestimmten Zeitpunkt aktivierten marketingpolitischen Marketinginstrumente, werden in der Fachliteratur auch als Marketing-Mix bezeichnet. [vgl. Abb. 5] Abschließend lassen sich die Abbildungen 6 und 7 zusammenfügen, sodass sich ein Prozess der Marketingkonzeption darstellen lässt:



Abb. 8: Marketingkonzeption als Prozess nach André Bühler
(Quelle: eigene Darstellung)

2.1.3 Public Relations

Die Grundlagen der Public Relations im Sport bildet die Herstellung eines Zugangs zu den erforderlichen und vom Verein oder Unternehmen gewünschten Bezugsgruppen. Diese sind in der Regel die Stakeholder und andere Zielgruppen, mit denen der Verein aufgrund von bestimmten Werten oder Zielen eine Beziehung herstellen und sie im Optimalfall an sich binden möchte.

Grundsätzlich bezeichnet PR die „Kommunikation mit einer Öffentlichkeit mit dem Ziel, die gegenseitigen Beziehungen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Dabei dienen die PR in erster Linie der Imagepflege und damit dem Werben um Vertrauen oder Verständnis durch geplante und nachhaltige Aktivitäten“. [Bühler/Nufer 2012, S. 235]

Diese Öffentlichkeitsarbeit beschreibt also eine geplante Gestaltung und Umsetzung der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und unterschiedlichen öffentlichen Zielgruppen. Das Ziel ist vor allem die Einflussnahme auf die Qualität und Art der Beziehung, sodass diese als Basis für die Unternehmensziele fungieren kann. [vgl. Homburg 2012, S. 238]

Die wichtigsten Aufgaben, in denen sich die Öffentlichkeitsarbeit offenbart, gliedern sich wie folgt:

- Medienarbeit
- Veranstaltungen
- Beziehungsmanagement
- Krisenmanagement

Die Medienarbeit bezeichnet direkte Veröffentlichungen des Unternehmens selbst. Die Publikationen von unternehmensspezifischen Presseberichten auf den Plattformen des Unternehmens, wie der Homepage, Social Media Kanälen oder Apps, die von den Unternehmen bzw. Vereinen und Clubs zunehmend genutzt werden. Exklusive Interviews mit den Spielern oder den Verantwortlichen zu Vertragsverlängerungen gehören ebenfalls in den Bereich der Medienarbeit. Dies zeigt deutlich den bewussten Grundsatz von PR auf, deren Erfolg besonders von der Planung, Organisation und Durchführung sowie der Kontrolle aller gezielten Aktionen abhängt, die für eine ausgewählte Zielgruppe sowohl intern als auch extern umgesetzt wird. Ziel ist das bereits beschriebene Vertrauen, welches ein Ziel allgemeiner Kommunikation ist. [vgl. Bernecker 2013, S. 208]

Veranstaltungen, bei denen ebenfalls hauptsächlich die Akteure selbst im Vordergrund stehen, da sie im Fokus des Interesses der Öffentlichkeit stehen, wie beispielsweise Pressekonferenzen, Jahreshauptversammlungen oder auch Saisoneroöffnungsfeiern, sind ein zentraler Aspekt bei Events und Veranstaltungen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit seitens der Vereine und Clubs. Diese Veranstaltungen dienen auch zu einem weiteren Zweck, der durch die Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden muss. Das Beziehungsmanagement umfasst die Kontaktaufnahme und vor allem auch Kontaktpflege zu den Fans, die als eine Masse zu Meinungsführern und Multiplikatoren werden und so zur Verbreitung der PR-Botschaften werden und die Popularität steigern. Krisenmanagement bildet eine wichtige Instanz für die Vereine und Clubs und dient vor allem der Prävention von Imageschäden durch fehlgeleitete PR-Aktionen und negative Berichterstattung. Durch offene Kommunikation seitens der Verantwortlichen soll Transparenz gewährleistet werden und die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen von Seiten der Fans und Stakeholder gehalten werden. [vgl. Homburg 2012, S. 239]

Zusammenfassend ist PR die bewusste Kommunikation mit „Teilnehmern, Journalisten, der Bevölkerung, der Internet-Community, Mitarbeitern und Volunteers im Normalfall, aber auch bei Krisen“ [Chaban (2013), S. 1] Chaban differenziert die Tätigkeitsfelder, bei denen PR betrieben wird und ergänzt weitere Tätigkeitsfelder vor dem Hintergrund der Hochstilisierung von Events, wie der FIFA Fußball Weltmeisterschaft 2010, was die definierten Aktivitäten im übertragenen Sinne jedoch vor allem auch bei internationalen Spielen in der Allianz Arena aufzeigt. Die „PR-Aktivitäten, -Maßnahmen, -Vorgehensweisen und -Instrumente“ [Chaban (2013), S. 2] sind nicht zu unterscheiden:

Medienarbeit	Krisenkommunikation
Gesundheitskommunikation	Teilnehmerkommunikation
Interne Kommunikation	Community und Volunteers Relations
Online und Internationale PR	Kampagnen

Abb. 9: Tätigkeitsfelder der Öffentlichkeitsarbeit nach Chaban
(Quelle: eigene Darstellung)

Diese Tätigkeitsfelder der PR, decken sich mit den Funktionen von PR, die im Folgenden erläutert werden. [vgl. Bruhn 2012, S. 205].

Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit	
Funktion	Beschreibung
Informationsfunktion	interne und externe Vermittlung von Informationen
Kontaktfunktion	Aufbau und Aufrechterhaltung der Beziehungen zu relevanten Bezugsgruppen
Imagefunktion	Aufbau, Änderung und Pflege des Images
Harmonisierungsfunktion	Harmonisierung der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und innerbetrieblichen Verhältnisse
Absatzförderungsfunktion	Indirekte Absatzförderung durch positives Ansehen in der Öffentlichkeit
Stabilisierungsfunktion	anhand stabiler Beziehungen zu den Teilöffentlichkeiten soll eine Erhöhung der Stabilität in Krisenzeiten gewährleistet werden
Kontinuitätsfunktion	Gewährleistung eines einheitlichen Stils sowohl intern als auch extern

*Abb. 10: Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit nach Bruhn
(Quelle: eigene Darstellung)*

Wie in Abbildung 10 deutlich wird, ist die Kommunikation die Basis für die Öffentlichkeitsarbeit. Für die Durchführung dieser Aktivitäten steht den Vereinen oder Clubs eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, denen sie sich bedienen können, um die festgelegten Ziele zu erreichen, wie beispielsweise das Versenden von Fanmagazinen, Newsletter, Tage der offenen Türe, Fanaktionen, PR-Filme, Spenden, Vorträge von Funktionären, Fan-Treffen, Live-Chats, Social Media Aktivitäten oder Benefizspiele, um nur einige zu nennen. [vgl. Bernecker 2013, S. 209]

Eng verknüpft mit dem Grundgedanken der Unternehmenskommunikation anhand von Öffentlichkeitsarbeit, ist der Begriff Corporate Identity. Die CI eines Unternehmens bzw. eines Vereins oder Clubs, beschreibt die Unternehmenspersönlichkeit, also die unverwechselbare Identität sowohl intern als auch extern. Damit kann die CI als eine „konsequente Weiterentwicklung des PR-Gedankens angesehen werden“ und in Bezug auf die Kommunikation der gewünschten Ziele der Unternehmen „als ein System von Gestaltungs- und Ausführungsanweisungen für alle Instrumente“ [Bernecker 2013, S. 2010], da in der CI alles zusammengefasst ist, was das Unternehmen auszeichnet und wofür es mit Nachhaltigkeit stehen und wahrgenommen werden will.

2.2 Marketing mit Sport

„Der Sport ist im Laufe des 20. Und 21. Jahrhunderts zu einem weltweit bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden. Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports wird betriebswirtschaftliches Wissen im Sportbereich immer wichtiger. Viele Sportorganisationen sind heutzutage aufgrund ihrer Umsatzzahlen und Mitarbeiterstärke mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar, werden jedoch häufig immer noch ehrenamtlich geführt.“ Dieser Entwicklung ist es geschuldet, dass „das Sportmarketing momentan die am stärksten ausdifferenzierte Disziplin“ im Sportmanagement ist und dementsprechend die „betriebswirtschaftliche Professionalisierung im Sport bereits am weitesten vorangeschritten (ist).“ [Bühler/Nufer 2013, S.5]

Sportmarketing bildet jedoch keinen Gegensatz zu allgemeinem Marketing. Vielmehr „ist (es) sinnvoll, Sportmarketing nicht lediglich als Modifikation vom allgemeinen Marketing, sondern als eine sehr spezielle – fast eigenständige – Form des Marketings zu betrachten.“ [Bühler/Nufer 2013, 42] und zu verdeutlichen, dass Sportmarketing auf den allgemein gültigen Marketing-Prinzipien und Methoden der Betriebswirtschaftslehre basiert. [Freyer 2011, S. 24] Im Folgenden werden die wichtigen Bestandteile des Sportmarketing ausgearbeitet und analysiert. Der Unterschied zu klassischem Marketing wird durch die Betrachtung der Konsumenten deutlich. Diesbezüglich erläutert Nufer, dass sich „Sportkonsumenten (...) in vielerlei Hinsicht von Konsumenten ‚normaler‘ Produkte“ unterscheiden. [Bühler/Nufer 2013, S. 13]

Sportmarketing ist im professionellen Sportbereich heutzutage ebenso unverzichtbar, wie die Protagonisten des jeweiligen Leistungssports selbst. Wie in der vorherigen Ausarbeitung beschrieben, hat sich das Marketing vor allem in der jüngsten Vergangenheit enorm weiterentwickelt und deutlich ausdifferenziert. Die geltenden Prinzipien des Sportmarketings unterscheiden sich dennoch in gewissen Teilen von denen des allgemeinen Marketings und können dementsprechend nicht 1:1 übertragen werden. Dies erfordert eine Transferleistung, da „Sportmarketing nicht lediglich als Modifikation von allgemeinem Marketing, sondern als eine sehr spezielle – fast eigenständige – Form des Marketings zu betrachten“ ist. [Bühler/Nufer 2013, S. 42] Dieser Umstand ergibt sich aus der Tatsache, dass im Sportmarketing der Leistungssport als Gesamtprodukt im Zentrum der Vermarktung steht und nicht wie im allgemeinen Marketing ein klassisches Produkt oder eine Dienstleistung. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S.9]

Der Leistungssport stellt mittlerweile einen der ertragsreichsten Wirtschaftssektoren innerhalb der deutschen Gesellschaft dar und ist dementsprechend attraktiv sowie lukrativ für Unternehmen, Institutionen und Vereine. Der Sport als Wirtschaftsfaktor und Marketing als Instrument zur Realisierung von Potentialen, bedingen einander. Diese attraktive Korrelation richtet das Angebot in Kombination der durchzuführenden Maß-

nahmen konsequent an den Bedürfnissen und Werten der Sportkonsumenten aus. [vgl. Hermanns 2002, S. 230] Für deutsche Unternehmen, aber auch weltweit, stellt der Sport in seinem gestiegenen Vermarktungswert ein ideales Medium der internen und vor allem externen Unternehmenskommunikation dar. Zu Beginn der steigenden Bedeutung bedienten sich die Unternehmen vor allem des Product-Placements bei Sportveranstaltungen und dem Einsatz von sportlich geprägten Motiven in der klassischen Printwerbung. Die heute gängigen Instrumente im Sport, wie Sportsponsoring und Sportmarketing, entwickelten sich erst durch die deutliche Professionalisierung der einzelnen Marketing-Abteilungen in den Vereinen und dem nach und nach erfolgten Wandel Deutschlands zu einer Fußball-Nation. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, S. 11]

Die Abgrenzung zu allgemeinem Marketing ist unabdingbar notwendig, um die Thematik in ihrer Komplexität zu begreifen. Am Beispiel von Fußball-Fans verdeutlicht Nufer die prägnantesten Unterschiede im Konsumverhalten zwischen Sportkonsumenten und normalen Konsumenten. Als „Produkt“ bezeichnet er bei einem Sportkonsumenten jegliche Produkte und Dienstleistungen rund um den Lieblingsverein eines Sportkonsumenten. Dem gegenüber stehen die Produkte und Dienstleistungen eines normalen Konsumenten:

	Sportkonsument	Konsument
Produkt	Leidenschaft gegenüber dem Produkt	Nutzen vordergründig, rein funktionelle Produktbeziehung
	Produkttreue, alternativlos, hohe Identifikation mit dem Produkt	grundsätzliche Existenz von Alternativen durch unterschiedliche Verkäufer bzw. Dienstleister
	subjektive und meist irrationale Betrachtung der Notwendigkeit, Kaufentscheidungen basiere auf außerökonomischen Beweggründen	objektive und vordergründig rationale Betrachtung der Notwendigkeit

Abb. 11: Konsumverhalten Sportkonsument/Konsument nach Bühler/Nufer
(Quelle: eigene Darstellung)

Es ist festzuhalten, dass vor allem die Emotionalität und die daraus resultierende Unberechenbarkeit im Kaufverhalten den Sportkonsumenten von einem normalen Konsumenten von Dienstleistungen und Produkten unterscheiden. Ergänzend zu der vorangegangenen Tabelle führt Nufer eine detailliertere Gegenüberstellung aus rein marketingorientierter Sichtweise an.

	Sportmarketing	Allgemeines Marketing
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absprachen ➤ assoziative Konkurrenz/Kooperenz ➤ Primärziel: sportlicher Erfolg ➤ z.T. immense öffentliche Wahrnehmung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Wettbewerb ➤ Konkurrenz ➤ Primärziel: wirtschaftlicher Erfolg ➤ i.d.R. geringe öffentliche Wahrnehmung
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zuschauer in die Leistungserstellung miteinbezogen ➤ Ungewissheit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unternehmen als Produzent ➤ Risiko
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teilnehmen und Zuschauer (Fans) ➤ Unterschiedliche Bedürfnisse innerhalb derselben Zielgruppe 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kunden ➤ Kundengruppe mit homogenen Bedürfnissen bildet Zielgruppe ➤ Typischerweise rationales Konsumentenverhalten

*Abb. 12: Besonderheiten des Konsumverhaltens nach Bühler/Nufer
(Quelle: eigene Darstellung)*

Innerhalb der Darstellung der Grafiken werden deutlich, welche Unterschiede beide Formen des Marketings gegenübergestellt aufweisen. Zusammenfassend lässt sich feststellen, „dass Marketing mit Sport“ aufzeigen soll, wie Unternehmen mit Hilfe des Sports effektiv mit ihren Zielgruppen kommunizieren können. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 621] Grundsätzlich trägt die Entwicklung des Marketings zum Verständnis dieser Unterschiede bei und wurde bereits im vorangegangenen Kapitel im Detail veranschaulicht. Zur Aktivierung und Kommunikation der beschriebenen Konsumenten und Produkte, ist die Verwendung entsprechender Marketinginstrumente unabdingbar.

2.2.1 Marketinginstrumente

Wie in Kapitel 2.1 bereits veranschaulicht, wird Marketing aus der instrumentellen Perspektive heraus in die vier Bereiche Produktpolitik, Preis- bzw. Kontrahierungspolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebs- bzw. Distributionspolitik unterteilt, sodass die jeweiligen Prozesse genauer identifizierbar sind. [vgl. Kapitel 2.1]

Die Produktpolitik bildet eine Art Zentrum des Marketings, da die übrigen Instrumente auf der Produktpolitik aufbauen. Diese umfasst zwei grundlegende Aspekte:

- Entscheidungen das Produkt selbst betreffend, also Gestaltung und Entscheidungen hinsichtlich der Markenbildung
- Entscheidungen hinsichtlich des Produktmixes

Dementsprechend bezieht sich die Produktpolitik auf die Produktqualität, die durch den Produktkern (technisch-konstruktive Eigenschaften), die Produktfunktion (Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit) und die Produktform (Verpackung, Design und Farbe). Der andere grundlegende Aspekt, der durch die Produktpolitik festgelegt wird, sind die Entscheidungen hinsichtlich des Produktmixes, also die Gesamtheit der unterschiedlichen Produkte, die ein Unternehmen anbietet. Unterteilt wird der Produktmix wiederum in die Produktinnovationen (Entwicklung neuer Ideen), Produktmodifikationen (Weiterentwicklung von Produkten), Produktdiversifikationen (Aufnahme von neuen Produktlinien) und Produktelimination (Einstellen des Angebotes für ein Produkt) [vgl. Becker 2008, S. 485]

Die Preispolitik hat direkten Einfluss auf die Preise der Produkte eines Unternehmens. Sie ist verantwortlich für das Preisniveau, auf dem ein Unternehmen ein Produkt etablieren will und dementsprechend auch zuständig für die Preisbestimmung, Preisänderung und Preisdifferenzierung. Die Differenzierung erfolgt nach den entsprechenden Marktsegmenten, in denen ein Produkt unterschiedlich platziert sein kann. In Zusammenhang mit der Analyse der Konkurrenz, ist ein Preisvergleich auch durch die Preispolitik geregelt. [vgl. Bühler/Nufer 2012, S. 385]

Die Kommunikationspolitik ist das vielschichtige Marketinginstrument des Marketing-Mix und hat dementsprechend die größte Anzahl der nutzbaren Instrumente, die nachfolgend kurz aufgezählt werden:

Werbung werbliche Maßnahmen wie Printwerbung, Radio- und TV-Werbung	Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) Etablierung von langfristigen Beziehungen für Vertrauens- und Verständnisaufbau
Verkaufsförderung (Sales Promotion) Preisausschreiben, Gutscheine, Preisnachlässe, Verkaufspromotions oder Displays bzw. Sonderplatzierungen am POS	Sponsoring Bereitstellung von Sachmitteln, Geld, Dienstleistungen oder Know-How zur Förderung von Personen, Organisationen oder Events
Event-Marketing Inszenierung von eigens initiierten und inszenierten Veranstaltungen	Messen/Ausstellungen Anpreisung von Produkten und Dienstleistungen sowie Pflege von Geschäftskontakten
Product Placement werbewirksame Platzierung von Werbebotschaften	Direktmarketing Ansprache von individuellen Kunden durch direkte und persönliche Adressierung
Virales Marketing Nutzung von Sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter um Aufmerksamkeit durch Dritte zu erzeugen	Social Media Marketing Werbemaßnahmen durch Analyse von medialem Nutzverhalten

*Abb. 13: Instrumente der Kommunikationspolitik nach Bühler/Nufer
(Quelle: eigene Darstellung)*

Die letzte Instanz, die Distributionspolitik fasst alle betrieblichen Aktivitäten zusammen, die eine Leistung vom Ort ihrer Entstehung in „den Verfügungsbereich der Nachfrager zu überbringen. Die Distributionspolitik gliedert sich dabei in die Vertriebs- und Verkaufspolitik, die alle betrieblichen Aktivitäten „mit dem persönlichen Verkauf durch Mitarbeiter eines Unternehmens an die Nachfrager“ beschreibt. [Berndt 2005, S. 156]

2.2.2 Sportsponsoring

Durch die Kommerzialisierung des Sports und die damit einhergehende Verbindung zwischen Wirtschaft und Sport, ist, wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, kein neu entstandenes Phänomen der Neuzeit, sondern hat bereits lange Tradition. Auf die Gladiatoren im alten Rom, die im Rahmen von Schaukämpfen ihr Leben gaben, wurden Sportwetten abgeschlossen, die wiederum Teil eines ganzheitlichen Vermarktungskonzeptes von Sportveranstaltungen waren. Diese Tendenz hin zur unternehmerischen Nutzung des Sports als Instrument und die dadurch erfolgte Kommerzialisierung, begannen ab 1970, nachdem sich die Nutzbarkeit des Sportes herauskristallisierte. [vgl. Rixen 2009, S. 4]

Sponsoring kennzeichnet die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistung des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen.“ [Bruhn 2010, S. 6]

Grundsätzlich bezeichnet Sponsoring im Zusammenhang innerhalb eines Konzeptes von Sportveranstaltungen die unterstützende Leistung eines Sponsors, der in der Regel wiederum eine unternehmensspezifische Gegenleistung erhält. Das Sportsponsoring erfordert die Definition des Begriffes von Sponsoring im Sport, da „Unterschiede in Ausführung und Form (existierten), (die) auf die Gegebenheiten der jeweiligen Märkte zurückzuführen (sind), an die die Sponsoring-Maßnahmen und damit die Marketinginstrumente angepasst werden. So wirken im Sportsponsoring andere Mechanismen als beispielsweise im Wissenschaftssponsoring.“ [Rixen 2009, S. 3]

Demzufolge richtet sich Sportsponsoring nach den Kriterien der zu sponsernden Sportart, der organisatorischen Einheit, wie beispielsweise Vereine, Mannschaften, Verbände und Einzelsportler und nach der jeweiligen Leistungsebene des Einzelsportlers oder der Sportmannschaft. Sportsponsoring als profitables Instrument erfordert zusätzlich ein gesichertes oder zumindest potentiell Medieninteresse zur erfolgreichen Maximierung der Investition. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 267] Im direkten Vergleich der Sponsoringarten wird dem Sportsponsoring zudem die größte wirtschaftliche Bedeutung beigemessen, was vor allem an der beschriebenen „intensiven Medienberichterstattung über Sportereignisse“ liegt. [Homburg 2011, S. 244]



Abb. 14: Erste Trikotwerbung in der Bundesliga bei Eintracht Braunschweig, 1973
(Quelle: <http://www.nexusboard.net/sitemap/5806/unternehmer-mast-starb-mit-84-jahren-t293319/>)

Den Anfang im Sportsponsoring in Deutschland war die Firma Jägermeister 1973, die durch die Platzierung des Unternehmenslogos auf dem Trikot des Bundesligavereins Eintracht Braunschweig eine gänzlich neue Methode zur Bewerbung des Unternehmens entwickelte. [vgl. Ahlert/Woisetschläger/Vogel 2007, S. 15]

Die Ziele, die Sportsponsoring verfolgt, sind trotz der unterschiedlichen Auffassung zwischen allgemeinem Sponsoring und Sportsponsoring, nahezu gleich:

- Bekanntheit durch Imagetransfer generieren, etablieren und maximieren
- Interne und externe Imagebildung, -pflege und -modifikation
- Persönliche Beziehungspflege mit aktuellen und/oder potentiellen Kunden (Hospitality)

Zusammenfassend zeigt sich, dass Sportsponsoring ein geläufiges Marketinginstrument ist, welches durch gezielte Markenkommunikation von korrelaten Vorteilen für Sponsor und Gesponsertem den Nutzwert aufzeigt. [vgl. Wilts 2005, S. 10]

Mit dem Hintergrund der Allianz Arena als Praxisbeispiel, werden im Folgenden die Werte des FC Bayern im Sponsoring genutzt, um ein Verständnis für die Wichtigkeit der Sponsoring Maßnahmen zu entwickeln.

Im Sport bildet Sponsoring ein entscheidendes Instrument zur Realisierung finanzieller Potentiale. Der kaufmännische Geschäftsführer des FC Bayern München, Jan-Christian Dreesen, betont, was die Finanzen des FC Bayern so sicher macht. "Wir haben einen sehr stabilen Umsatz, sind nicht so stark von TV-Erlösen abhängig wie die südeuropäischen Klubs. Von unseren 430 Millionen Euro Umsatz entfallen über 100 Millionen auf Sponsoring, über 80 Millionen auf Merchandising. Und die Sponsorenverträge sind langfristig vereinbart. All das sichert die gesunde wirtschaftliche Lage des FC Bayern München ab." [TZ München 2014]

Trotz der gesicherten wirtschaftlichen Lage des FC Bayern München, bietet sich noch Spielraum für finanzielle Potentiale. Insbesondere das Sportsponsoring ermöglicht Dreesen zufolge noch Innovationen und Platz für neuartige Entwicklungen. „Mittelfristig sehe ich bei unseren Erlösen noch Potential, insbesondere in den Bereichen Sponsoring und Merchandising. Beim Ticketverkauf sind wir hingegen recht limitiert, und bei den TV-Erlösen sind wir Teil der Zentralvermarktung durch die DFL." [TZ München 2014]








ANGEBOTE FÜR SPONSORING UND WERBUNG							
NAME DER HOMEPAGE	STATIONÄRE WEBSITE			Mobile Website	Mobile App	"Gefällt mir" auf Facebook	Follower auf Twitter
	Ø Unique Visitors pro Monat	Ø Visits pro Monat	Ø Page Impressions pro Monat				
 www.fcbayern.de	7.200.000	k.A.	k.A.	x	x	12.096.516	766.038
 www.bvb.de	1.110.000	2.560.000	7.100.000	x	x	7.004.942	665.348
 www.schalke04.de	850.000	2.000.000	7.000.000	x	x	1.801.750	139.576
 www.bayer04.de	300.000	500.000	2.200.000		x	579.402	54.713
 www.vfl-wolfsburg.de	600.000	2.000.000	k.A.	x	x	198.380	42.680
 www.borussia.de	k.A.	k.A.	k.A.	x		483.839	59.507
 www.mainz05.de	140.000	265.000	1.200.000	x	x	99.581	27.047

Abb. 15: Angebote für Sponsoring und Werbung, Sportfive
(Quelle: eigene Darstellung)








ANGEBOTE FÜR SPONSORING UND WERBUNG								
HAUPTSPONSOR 2013/2014 [Laufzeit]	AUSRÜSTER 2013/2014 [Laufzeit]	Bande auf Gerade: statisch	Bande auf Gerade: drehend	Bande auf Gerade: digital	Digitalbande TV-Off-Bereich	Video-Eckbanden	NAME DER STADIONZEIT- SCHRIFT	AUFLAGE
 Deutsche Telekom [2017]	Adidas [2020]			x		x	Bayern Magazin	150.000
 Evonik Industries [2016]	Puma [2020]			x	x		ECHT	15.000
 Gazprom [2017]	Adidas [2018]			x			Schalke Kreisel	120.000
 LG [2016]	Adidas [2016]			x		x	BayArena Magazin	25.000
 VW [unbefristet]	KAPPA [2019]			x	x		Unter Wölfen	10.000
 Postbank [2015]	KAPPA [2018]	x					Fohlen Echo	5.000
 Entega [2017]	Nike [2015]	x					dernullfünfer	10.000

Abb. 16: Angebote für Sponsoring und Werbung, Sportfive
(Quelle: eigene Darstellung)

Wie in den Abbildungen 15 und 16 verdeutlicht wird, besteht zwischen Medienpräsenz und erfolgreichem Sportsponsoring ein direkter Zusammenhang. Die vergleichsweise hohe mediale Präsenz des FC Bayern München erzeugt im Umkehrschluss den Anspruch des Clubs, deutlich mehr für den Imagetransfer für ein Unternehmen zu verlangen. Der FC Bayern München wird auf der Forbes Liste 2014 „als viertwertvollster Fußballclub der Welt geführt, mit einer Notierung von 1.85 Milliarden Euro“ wohingegen Borussia Dortmund bei einem Wert von 430 Millionen Euro auf Platz 11 steht. [Welt 2014]

Dies spiegelt sich auch im direkten Vergleich zwischen den Einnahmen wider, die der FC Bayern München mit seinem Hauptsponsor Deutsche Telekom umsetzt und den Einnahmen, die der aktuell zweitfolgreichste Club in Deutschland, Borussia Dortmund, mit seinem Hauptsponsor Evonik Industries erzielt. Der FC Bayern bekommt von der Deutschen Telekom ca. 30 Millionen Euro pro Jahr und bleibt damit die klare Nummer 1 im Trikot-Sponsoring. [vgl. Kicker 2012] Borussia Dortmund erhält zum Vergleich von seinem Hauptsponsor Evonik Industries ca. 10 Millionen jährlich. [Waz 2012]. Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Vertragspartner Wert darauf legen, keine genauen Zahlen an die Öffentlichkeit kommen zu lassen. Demzufolge basieren die genannten Zahlen auf Informationsquellen aus dem näheren Umfeld der Vereine und sind faktisch von keinem Verein bestätigt. Anhand der aufgeführten Rahmenbedingungen für Sportsponsoring, ergibt sich eine allgemein gültige Definition von Sportsponsoring:

„Professional sports sponsorship is a business-related partnership between a sponsor and a sponsee based on reciprocity. The sponsor provides financial or non-financial resources directly to the sponsee and receives a predefined service in return in order to fulfill various sponsorship objectives.“

Die Definition von Gerd Nufer und André Bühler fasst alle Aspekte des Sportsponsorings aus den relevanten Perspektiven zusammen. Demnach ist Sportsponsoring eine geschäftsbezogene Partnerschaft zwischen einem Sponsor und einem Gesponserten, das auf Gegenseitigkeit beruht. Der Sponsor stellt dem Gesponserten dabei finanzielle oder nicht-finanzielle Ressourcen direkt zur Verfügung und erhält eine definierte Gegenleistung, die die verschiedenen Sponsoring-Ziele ermöglichen. Die Ziele, die mit Sportsponsoring verfolgt werden, gliedern sich in ökonomische Ziele, die wiederum monetäre und wirtschaftlich relevante Größen darstellen, wie beispielsweise Gewinnmaximierung, Umsatzsteigerung und die Sicherung eines Marktanteils. Diese Größen sind im Gegensatz zu psychologischen Kommunikationszielen eindeutig verwert- bzw. messbar, wobei ein direkter Zusammenhang zwischen den Zielen besteht, wie die Auflistung der Kommunikationsziele verdeutlicht [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 271]:

- Bekanntheitsgradziele (Erhöhung bzw. Stabilisierung der Unternehmens- bzw. Markenbekanntheit),
- Imageziele (Aufbau bzw. Veränderung bestimmter Imagedimensionen),
- Kontaktpflege mit geladenen Gästen (Hospitality)
- Leistungsdemonstration von Produkt und Unternehmen,
- Schaffung von positivem Image und Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung
- Motivationsförderung bei den eigenen Mitarbeitern

2.2.3 Testimonials im Sport

Testimonial entstammt dem Lateinischen „testari“ und bedeutet im übertragenen Sinne „bescheinigen, bezeugen, als Zeugen aufrufen“. Ein Testimonial hat also die Funktion, „das Zeugnis, den Beweis“ abzulegen und für die vertretene Aussage einzustehen. Es wird also nicht direkt an eine Person geknüpft, sondern an die von der Persönlichkeit getroffene Aussage, wie Friedman [vgl. Friedmann 2000, S. 548] in seiner Ausarbeitung zu dem Thema herausstellt:

„[A Testimonial is a] Statement of worth or value by a respected source. Testimonials are often used to certify the value of a particular product its advertising“.

Demzufolge versteht man unter einem Testimonial allgemein formuliert ein anerkanntes und wertehaltiges Statement einer allgemein akzeptierten und respektierten Quelle oder Persönlichkeit, die mit Hilfe der ihr zuteilwerdenden Autorität und Authentizität durch die Gesellschaft, die Wertigkeit eines bestimmten Produktes oder einer Leistung verifizieren. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass ein werblich präsender Sportakteur im genuinen Sinne lediglich als Quelle bzw. Träger des Testimonials und nicht als solches selbst zu verstehen“ ist. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 325]

Der Wert eines Testimonials ist seine Unverwechselbarkeit und der damit einhergehende Wiedererkennungswert. Im Vergleich zur klassischen Werbung sind Testimonials in der Lage, der „Austauschbarkeit und der damit verbundenen Gefahr der Markenverwechslung“ entgegenzuwirken. [Bühler/Nufer 2013, S. 324]

Uneinigkeit herrscht in der spezifischen Fachliteratur, ob es sich bei Testimonial um die Botschaft an sich oder den Träger als solchen handelt. Die Instrumentalisierung von Testimonials als Werbewerkzeug offenbart eine weitere Definition von Haase [vgl. Haase 2001, S. 371], die speziell an die Funktion innerhalb von Werbezwecken angepasst ist, zumindest Klarheit im Werbekontext. Demnach versteht man den Begriff Testimonial ein Werbemittel oder „Werbung, in der eine dem Zielpublikum bekannte, meist prominente Person (...) mit der Funktion auftritt, die beworbenen Produkte, Dienstleistungen und Ideen – kurz Meinungsgegenstände – zu empfehlen und sich für deren Qualität, Nützlichkeit und Preiswürdigkeit zu verbürgen.“

Im Sport ist eine weitere Einteilung notwendig. Wie bei den entsprechenden Disziplinen selbst, existieren Einzelsportler und Mannschaften, die als Testimonials fungieren und eingesetzt werden.

Der Nutzen, abgesehen von den rein betriebswirtschaftlichen Zielen, der sich aus der Anwendung eines Testimonials ergibt, formiert sich ebenso wie die Ziele klassischer Werbemittel:

- Aktivierung und Aufmerksamkeit
- Maximierung und Erhaltung der Werbewirkung
- Steigerung der Glaubwürdigkeit
- Information und Unterhaltung

durch

- Kompetenz
- Vertrauenswürdigkeit
- Autorität
- Authentizität
- Image

Ein klarer Wiedererkennungswert durch ein Testimonial ist demzufolge ein beliebtes und effektives Werbeinstrument, das zwischen den unterschiedlichsten Bereichen Verbindungen aufbauen und diese verstärken kann. Zur Eingliederung der Thematik in einen sportlichen Kontext wird im Folgenden der Fußball als Referenz verwendet, wobei auf eine Formulierung einer Sporttestimonial-Definition hingearbeitet wird.

Zwei der bekanntesten Testimonials der heutigen Zeit kommen direkt aus dem Sport. Der „Kaiser“ Franz Beckenbauer und der Trainer von Borussia Dortmund, Jürgen Klopp. Besonders anhand der Person Jürgen Klopp lässt sich ein Problem aufzeigen, welches sich durch den Einsatz von beliebten und besonders populären Persönlichkeiten ergibt. Jürgen Klopp verkörpert auf der einen Seite den „reviertypisch erarbeiteten Erfolg und die Seriosität des internationalen Fußballgeschäfts“, sodass er ein „perfekte(r) Markenbotschafter ist. Dieser Umstand ist allgemein bekannt und akzeptiert, so dass viele Unternehmen ihre Marketingkampagnen und Werbespots gerne mit Herrn Klopp als ihren Markenbotschafter realisieren möchten. [vgl. Die Welt 2012]

Aufgrund dieser Beliebtheit der mittlerweile eigenen „Marke Klopp“, verliert das Testimonial einen Teil seiner universalen Eigenschaften für ein Unternehmen: die Einzigartigkeit als Wiedererkennungswert für die entsprechende Marke oder das Unternehmen.

Die Popularität geht mittlerweile auch über die Grenzen Deutschlands hinaus bis nach ganz Europa. „Kein anderer Bundesligatrainer hat es verstanden, sich in diesem Maße zu vermarkten und aus seiner Popularität Kapital zu schlagen“, was ihn mit dem in seiner Werbewirksamkeit einzig vergleichbaren Testimonial in Verbindung bringt: Franz Beckenbauer. [vgl. Die Welt 2014]

Vor dem Hintergrund, dass viele Menschen im Fußball „die schönste Nebensache der Welt“ sehen, gilt es, den Begriff Testimonial noch weiter zu fassen. Nufer führt hierzu aus, dass „im Verständnis des Sportmarketings“ differenziert werden muss, da Definitionen von dem Begriff Testimonial nicht allgemein anwendbar sind. Eine allgemein anerkannte Definition liefert die von McCracken [Lauper 2011, S. 56]:

“A celebrity endorser is any individual who enjoys public recognition on behalf of a consumer good by appearing with it in an advertisement.”

Der Ansatz von McCracken ist allgemeiner anwendbar, da grundsätzlich alle Gruppen von prominenten Persönlichkeiten beschrieben werden. Ergänzend hierzu formuliert Garland [vgl. Garland/Charbonneau/Hercus 2006, S. 226]:

“[...] and a celebrity athlete endorser is a public recognized sports star who uses that public recognition to help another (usually a corporate client) bolster the image of or sell specific goods and services.”

In der Summe dieser Definition entwickelt Schaaf [vgl. Schaaf 2010, S. 42] eine zeitgemäße und der Bedeutung angemessene Definition, die den Sportaspekt ins Zentrum der Betrachtung rückt und die somit als reflektierte Definition eines Sporttestimonial bewertet werden kann:

“Als prominentes Sporttestimonial wird jeder reale oder virtuelle Sportakteur bezeichnet, der über eine hohe medial zugeschriebene Bekanntheit bei den potenziellen Konsumenten verfügt und im Rahmen der Mediawerbung direkt oder indirekt mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einem Thema in einer Anzeige platziert ist. Dabei muss die Werbebotschaft nicht durch eine verbale Aussage explizit getroffen werden, auch eine angedeutete Empfehlung durch die bloße Präsenz des Sportprominenten in der werblichen Kommunikation bekundet implizit seine Gunst gegenüber dem beworbenen Gegenstand oder der Idee.“

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein Sporttestimonial jeder reale oder virtuelle Sportakteur darstellt, der explizit eine empfehlende Markenbotschaft veröffentlicht, die eindeutig zu einem Unternehmen oder einer Marke zugeordnet werden kann. Beliebt sind in diesem Fall vor allem aktive Sportler, die durch ihre Leistungen und Errungenschaften im persönlichen oder teamsportlichen Bereich eine gesellschaftlich akzeptierte Größe darstellen. Des Weiteren sehr repräsentativ und dementsprechend interessant für Unternehmen sind ehemalige Sportstars oder „Legenden“, wie der zuvor bereits beschriebene „Kaiser“ des Fußballs, Franz Beckenbauer. Die Schnelllebigkeit der heutigen Gesellschaft hat darüber hinaus eine weitere Gruppe von Testimonials geformt, die in der Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen kann: Angehende Sportler. Sie werden in bereits jungen Jahren nach ausführlicher Analyse ihrer Werbetauglichkeit und ihrem Talent im Fußballerischen mit langfristigen Werbeverträgen ausgestattet, die den Sportler als Investition in die Zukunft betrachtet. [vgl. Nufer 2013, S. 329]

Die genaue Analyse des Testimonial-Begriffs im Sport und der Potentiale, die durch ihren Einsatz realisiert werden können, ist nicht Teil dieser Arbeit, da eine noch detailliertere Analyse den Rahmen dieser Arbeit deutlich übersteigen würde.

3 Hospitality Marketing im Sport

Wie in der Einleitung dieser Arbeit bereits formuliert, ist der Ansatz, anhand der Ergänzung von bereits bestehenden Konzepten für Sportveranstaltungen durch aufwändige Hospitality-Maßnahmen im Grundgedanken kein neuer Ansatz der heutigen Gesellschaft, in der „das Sporttreiben selbst zu einem weltumspannenden Phänomen geworden“ ist. [Strauß, S. 7]

„Bereits bei den antiken Wettkämpfen der Römer und Griechen gab es besondere Sitzplätze und Logen für auserwählte Gäste.“ [Guttmann, 1986, S. 24] Auch während der Ritterwettkämpfe im 19. Jahrhundert gab es spezielle Sitzbereiche mit entsprechender Bewirtung, die darüber hinaus für alle sichtbar den Stellenwert der jeweiligen Personen innerhalb der Gesellschaft dokumentierten und ihnen im Rahmen von Anlässen, die für die allgemeine Bevölkerung zugänglich war, ihren gehobenen Status in gewohnter Weise auszuleben. [vgl. Veblen 2011, S. 124]

Es ist festzuhalten, dass es bei gesellschaftlich, kulturell und sportlich wichtigen Anlässen schon seit mehreren Jahrhunderten eine gesonderte Gruppe „besonders wichtiger Gäste“ existierte. Diese Gruppe bezeichnen wir in der heutigen Zeit als VIPs, also als „Very Important Person(s)“. [vgl. Nufer 2013, 209]

Vor allem in der Welt des professionellen Leistungssports hat Hospitality nicht nur unter reinen Marketing-Aspekten eine enorme Bedeutung für den ökonomischen Erfolg des Anbieters von Hospitality-Maßnahmen. Hospitality beschreibt also die „Praxis eines Unternehmens, Personen zu bewirten, die einen potentiell positiven Einfluss auf den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg“ des jeweiligen Unternehmens haben können. [vgl. Bruhn 2009, S. 241]

Der Marketingansatz von Hospitality ergibt sich also vor allem durch die Funktion, die es für das jeweilige Unternehmen besitzt. Es fungiert grundsätzlich als ein wirksames, strategisches Marketing-Werkzeug und ist durch den Marketing-Ansatz ein Instrument betriebswirtschaftlicher Kommunikationspolitik. Mithilfe von Kommunikationspolitik können Unternehmen ihre Produkte durch ein entsprechendes Maß an Kommunikation bezüglich der zu verkaufenden Dienstleistung oder des Produktes bewerben. Die gestiegene Bedeutung der Kommunikationspolitik resultiert aus dem ungleichen Wachstum der Bedeutung von Werbung im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft. [vgl. Homburg 2012, S. 214]

Sind die Hospitality-Maßnahmen klar abgegrenzt als eigenständiges Produkt, so können damit beträchtliche Gewinne erwirtschaftet werden, die in der heutigen Gesellschaft den Entwicklungen des Fußballs zu einer Erlebniswelt für die Zuschauer, Rechnung tragen. Eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg der Etablierung dieser Maßnahmen, ist die Attraktivität und ferner die Medienattraktivität des betreffenden Sports. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 208]

Welche Sportarten schauen Sie gerne im TV?

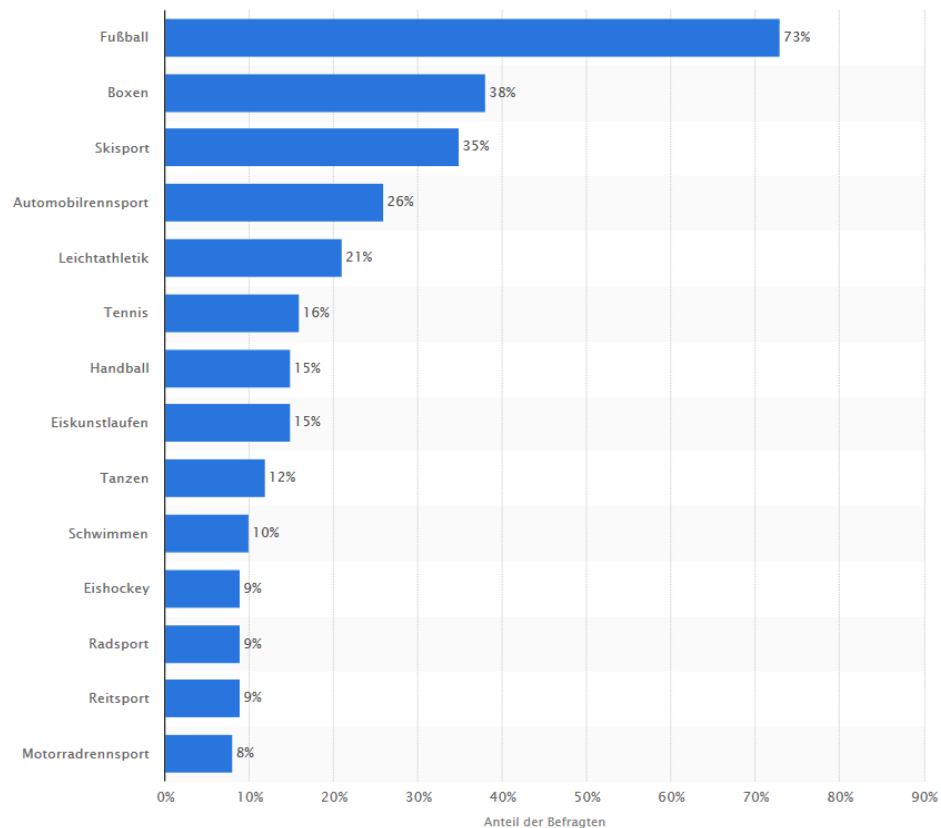


Abb. 17: Medienattraktive Sportarten im TV, 2012

(Quelle: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235067/umfrage/die-beliebtesten-sportarten-im-tv/>)

Aus der von Statista im Jahre 2012 durchgeführten telefonischen Befragung von insgesamt 1494 Personen im Alter von 12 bis 45 Jahre, geht hervor, dass der Fußball in seiner Medienattraktivität deutlich, nämlich bei 73% der Befragten, auf dem ersten Platz liegt und dementsprechend die medienattraktivste Sportart in Deutschland ist. Darüber hinaus gibt es nirgendwo so viel Fußball im Free-TV wie in Deutschland. In keinem Land ist die „Zeit zwischen Abpfiff und frei empfangbaren Bildern“ so kurz wie bei uns in Deutschland. Grundsätzlich ist es jedoch so, dass sich die Berichterstattung im Fußball zunehmend ins Pay-TV verlagert. [vgl. Hasenbein 2009, S. 127]

Mit Hospitality Marketing werden demzufolge „beziehungsorientierte Ziele verfolgt, wobei der Kunde im Fokus aller Aktivitäten steht.“ [vgl. Rubenbauer/Sturm 2008, S. 2] Die größte Beachtung innerhalb der jüngsten Vergangenheit erlangte das Thema Hospitality Marketing im Sport und insbesondere im Fußball vor allem durch die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland. Nicht nur in Bezug auf die FIFA Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland bildete das Organisationsteam eine Art Vorreiter in Bezug auf Hospitality, sondern bereits bei den 1972 in München stattfindenden Olympischen Spielen wurden Hospitality-Maßnahmen umgesetzt. [vgl. Empacher 2000, S. 102]

Allgemein ist festzustellen, dass die Professionalisierung des Geschäftsfeldes Hospitality im Laufe der Jahre immer weiter zugenommen hat. Die Verhältnisse verschieben sich zunehmend, wie die Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit gezeigt haben. Noch im Jahre 2003 gab es eine klare Hierarchie, wonach die VIP-Kundenpakete und Hospitality-Maßnahmen für ein damals nur größtenteils national agierendes Unternehmen wie Borussia Dortmund, nicht den Stellenwert hatte, den es heutzutage innehat. „Für die Dortmunder Sponsoren gibt es eine eindeutige Hierarchie. Ganz oben stehen Hauptsponsor und Ausrüster. Danach folgen die Champions-Partner, zumeist national und international agierende Unternehmen sowie die regionalen Partner. Die vierte Gruppe bilden die Partner, die VIP-Kundenpakete buchen – insgesamt rund 400 Unternehmen.“ [Hanser 2003, S. 110]

Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA hat es als Folge ihres Erfolges als eine Notwendigkeit angesehen, 200 BVB-Dauerkarten für die Saison 2014/2015 zu kündigen, um die VIP-Area des Stadions erweitern zu können. [vgl. Focus 2014] Diese einschlägigen Maßnahmen verdeutlichen die Notwendigkeit von Hospitality Marketing und im Besonderen auch die Wichtigkeit im Verhältnis zu bestehender Fan-Kultur, welche ein Stück weit mittels der Einnahmen durch Hospitality Marketing, finanziert werden können. Corporate Hospitality bildet heutzutage einen sehr wichtigen Bestandteil von Ereignissen und Veranstaltungen in vielen Bereichen, wie beispielsweise der Kunst, innerhalb kulturell geprägter Veranstaltungen, in der Musikbranche und vor allem im professionellen Sport, der in dieser Arbeit im Fokus liegt. [vgl. Nufer 2013, S. 208] Corporate Hospitality besitzt „nicht nur unter Marketing-Gesichtspunkten relevante ökonomische Bedeutung“, [vgl. Nufer 2013, S.208] sondern ist innerhalb der internen und externen Unternehmenskommunikation ein vielseitiges Kommunikationsinstrument, [vgl. Walzel 2011, S.1] sich ausgewählten Gästen als ein großzügiger Gastgeber und vor allem außerhalb des gewohnten Arbeitsfeldes innerhalb eines besonderen Rahmens zu präsentieren. [vgl. Zimmermann 2010, S.7]

3.1 Definition

Der erste Blick auf die Thematik Hospitality im Sport, macht deutlich, wie divergent der Ansatz einer allgemein gültigen Definition von Hospitality in der Marketing-Praxis diskutiert wird. Eine allgemein gültige und eindeutige Definition von Hospitality Marketing bzw. Corporate Hospitality existiert nicht. Gemein ist jedoch bei allen bekannten Definitionen des Begriffes die Benennung der Stakeholder eines Unternehmens als übergeordnete Zielgruppe. [vgl. Walzel 2011, S. 12]

Im England und den USA versteht man unter Hospitality beispielsweise alle Maßnahmen und Vorgänge, die „das gesamte Hotelgewerbe“ betreffen. Hieraus lässt sich jedoch ein Grundaspekt von Hospitality verankern, der im Zentrum von erfolgreichen Hospitality-Maßnahmen steht: „Gastfreundschaft“. [vgl. Nufer 2013, S. 2010]

„Hospitality hat sich heute zu einem sehr wichtigen Bestandteil von Veranstaltungen etabliert und kann als Element der Sponsoring-Aktivitäten eines Unternehmens betrachtet werden. (...) Vor allem in der Welt des Sports (...) sind sogenannte VIP-Bereiche, mit einem entsprechenden Komfort und Exklusivität zu einer Selbstverständlichkeit geworden.“ [Zimmermann 2010, S. 12]

Zusammenfassend gibt es keine klar identifizierbare Definition, sondern mehrere Begriffsbestimmungen, die sich teilweise ergänzen und gegenseitig ausklammern. Unter Berücksichtigung dieses Umstandes, formuliert Walzel [vgl. Walzel 2011, S. 13] eine Definition für „Hospitality im Sport“, welche die Grundaspekte des Begriffes aufzeigt:

“Hospitality im Sport ist ein eigenständiges Kommunikationsinstrument, mit Hilfe dessen die Beziehungsqualität zu verschiedenen Stakeholdern einer Organisation verbessert werden kann, indem besondere Sportevents in einer angenehmen Atmosphäre gemeinsam erlebt werden.“

3.2 Ziele und Zielgruppen

Eine privilegierte Behandlung, Rundumversorgung und ein sportliches Großereignis in emotional aufgeladener Atmosphäre in Kombination mit einmaligen Eindrücken und Erlebnissen sind für viele Menschen der heutigen Gesellschaft ein zentrales Bedürfnis geworden. Die Ziele von Hospitality Marketing orientieren sich an den zuvor analysierten Zielgruppen der verschiedenen Maßnahmen, die gleichermaßen für eine Privatperson als Käufer und ein Unternehmen als Kunde gelten. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 216] Dementsprechend ist in der Untersuchung nach den Zielen von Hospitality Marketing in folgende Perspektiven zu unterscheiden:

- Ziele von Hospitality-Rechteinhabern
- Ziele von Hospitality-Kunden und –Gästen
- Ziele von Hospitality-“Dritten”

Im Bereich Hospitality zentriert sich das Interesse der Maßnahmen wie bereits analysiert auf den Kunden oder potentiellen Kunden. Übergeordnetes Ziel der Konzipierung der Angebote ist es, „den Unternehmen zielgruppenspezifische Angebote zu machen und nicht nur Bandenwerbung zu verkaufen“, wie Carsten Cramer, Head of Team Borussia Dortmund vom Sportvermarkter Sportfive GmbH, betont. [Hanser 2003, S. 110] Aufgrund der Übersättigung der Märkte an Produkten und Informationen, ist die entscheidende Disziplin zunehmend die richtige Inszenierung und Kommunikation der zum Verkauf stehenden Produkte. „Aufgrund der zunehmenden Ermüdungserscheinungen klassischer Werbung, setzen Unternehmen verstärkt auf innovative Instrumente der Marketing-Kommunikation wie Sport-Sponsoring oder das Veranstellen von eigenen Sport-Events.“ [Hermanns/Riedmüller 2002, S. 235] Das Hospitality Marketing ist eines dieser innovativen Instrumente, das die Kundenkommunikation in den Fokus des Interesses rückt und durch die zunehmende Professionalisierung an Bedeutung gewinnt. Mit Hospitality werden demzufolge beziehungsorientierte Ziele verfolgt, die den Kunden als höchstes Gut betrachten und ihn im Mittelpunkt des Interesses platzieren. Darüber hinaus gilt es, allgemein in drei unterschiedliche Erscheinungsformen von Hospitality aus Unternehmenssicht zu unterscheiden:

- Hospitality-Leistungen im Rahmen eines Sponsoring-Engagements
- Hospitality-Leistungen im Rahmen von einzelnen Buchungen der zur Verfügung stehenden Hospitality-Kapazitäten
- Hospitality-Leistungen als inoffizielle Maßnahme zur Kundenpflege

Die Hospitality-Leistungen im Rahmen von Sponsoring-Engagements bezeichnen die Vorgehensweise eines Unternehmens, als offizieller Sponsor eines Events aufzutreten und mit dem Erwerb eines Sponsoring-Paketes auch über Hospitality-Leistungen zu verfügen und diese entsprechend zu nutzen. Bei Einzelbuchungen hingegen wird ein fest vereinbarter Preis gezahlt, ohne dass das Unternehmen eine offizielle Rolle einnimmt und dementsprechend nicht als Sponsor in Erscheinung tritt. Bei Hospitality-Leistungen, die inoffiziell bleiben sollen, wird kein offizielles Engagement mit dem Veranstalter eingegangen, sodass keine direkte Verbindung hergestellt wird. Dennoch kann der Event genutzt werden, ohne jedoch die offiziellen Hospitality-Leistungen direkt in Anspruch zu nehmen. [vgl. Walzel 2011, S. 21]

ZIELE VON HOSPITALITY MARKETING		
HOSPITALITY-RECHTEINHABER	HOSPITALITY-KUNDEN UND -GÄSTE	HOSPITALITY-DRITTE
Eigennutzung von Hospitality-Rechten durch Rechteinhaber	Kundenbindung und Kundenakquise - Hospitality als Marketing-Instrument externer Beziehungen	Aufrechterhaltung und Sicherung der Geschäftsgrundlage zur Erwirtschaftung ökonomischen Gewinns
Nutzung von Hospitality-Rechten durch Sponsor	Imagepflege	
Kommerzielle Vermarktung von Hospitality-Rechten	Incentives - Sport Hospitality als Marketing-Instrument interner Beziehungen	
	"Networking"	
	Befriedigung persönlicher Interessen	

Abb. 18: Ziele von Hospitality Marketing nach Digel/Fahmer
(Quelle: eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 18 detaillierter dargestellt, unterscheiden Helmut Digel und Marcel Fahrner in drei unterschiedliche Anspruchsgruppen, die im Bereich Hospitality Marketing zu Akteuren werden:

- Hospitality-Rechteinhaber, welche für die komplette Planung, Durchführung und auch Vermarktung der Events zuständig sind.
- Hospitality-Kunden und –Gäste, die die Hospitality-Produkte einerseits käuflich erwerben können und andererseits durch die Ergänzung von zusätzlichen Leistungen die Produkte ihrerseits an eigene Anspruchsgruppen weiterverkaufen können oder zu den Events eingeladen werden und in der Folge zu unmittelbaren Leistungsempfängern von Hospitality werden.
- Hospitality-„Dritte“, wie Agenturen, die als Zwischenhändler oder operativer Dienstleister fungieren, und hauptsächlich für die Wahrung der Geschäftsgrundlagen verantwortlich sind, indem sie für die entsprechende Weitervermarktung sorgen.

Die Zielgruppen des Hospitality Marketings bilden sich also „aus Meinungsbildnern und Entscheidungsprägnern aus dem B2B-Bereich, wie zum Beispiel Geschäftskunden und Handelspartner, aber auch Medienvertreter und eigene Mitarbeiter“. Daraus resultiert die Importanz von Hospitality Marketing für B2B- und B2C-Kommunikation von Unternehmen, die in diesem Zusammenhang auf den Ausbau der Kommunikation setzten [Mertens 2012, S. 7] Vor allem im Zusammenhang der B2B-Kommunikation, bildet das beschriebene „Networking“ die Möglichkeit, „ökonomisch relevante Netzwerke“ zu erstellen und zu pflegen. [Digel/Fahrner 2013, S. 217]

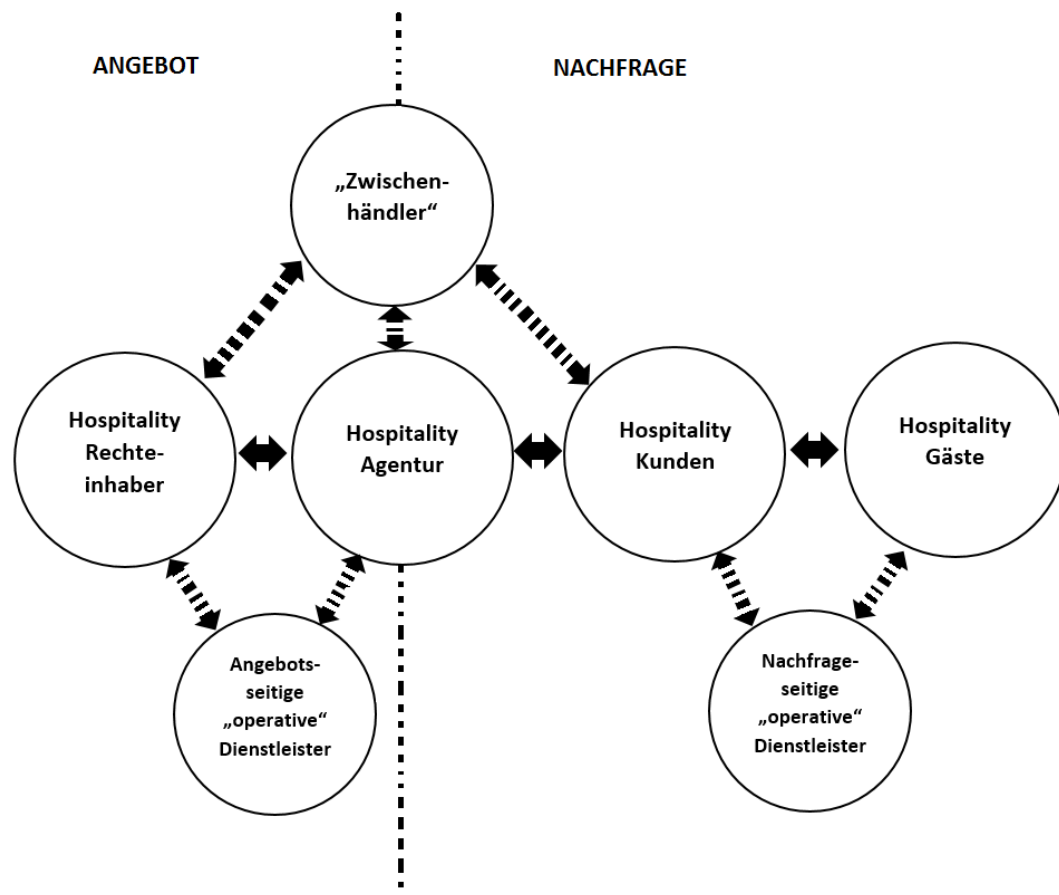


Abb. 19: Die Komplexität von Hospitality-Anspruchsgruppen
(Quelle: eigene Darstellung nach Digel/Fahrner)

Abbildung 19 verdeutlicht, dass zwischen den bereits beschriebenen Anspruchsgruppen ein stetiger Wechsel mit abhängigen Wirkungen herrscht. Auf die „Zwischenhändler“ wird im Folgenden in Kapitel 5 näher eingegangen. Dies sind in der i.d.R. spezialisierte Hospitality-Agenturen, wie die Arena One GmbH, welche die Konzeption, Organisation und Vermarktung der Hospitality-Maßnahmen und Produkte für ein Unternehmen übernehmen. Die gestrichelte Linie, die Angebot und Nachfrage innerhalb der Abbildung trennt, wird deutlich, dass Angebot und Nachfrage unmittelbar zusammenhängen. Die Hospitality-Rechteinhaber stehen dabei in direkter Beziehung zu den Hospitality Agenturen. Die Bezugsgruppen bilden dabei die Hospitality Kunden sowie Hospitality Gäste, die durch ihre erzeugte Nachfrage die Angebotsseite der Dienstleister regulieren. Zusammenfassend wird deutlich, dass sich die Ziele von Hospitality Marketing anhand der individuellen Ansprüche der jeweiligen Bezugsgruppe ergeben, wobei Kommunikation das Hauptinstrument und die Kundenbeziehung durch die Beziehungsqualität das wichtigste Gut ist. [vgl. Digel/Fahrner 2013, S. 219]

3.2.1 Ziele



Abb. 20: Darstellung von Strategischen und Operativen Zielen
(Quelle: http://bwllivia.blogspot.de/2012_09_01_archive.html 18.05.2014)

Als strategische Ziele werden Ziele beschrieben, die mittel- bis langfristig angelegt sind und ein formuliertes strategisches Unternehmensziel in direktem Wettbewerb zu anderen Unternehmen sichern sollen. „Es geht also darum, sich über die standardisierte Marktbearbeitung über alle Segmente hinweg bzw. einer vollkommen individualisierten Bearbeitung jedes einzelnen Marktsegments zu positionieren.“ [Homburg 2012, S. 155] Die Vision eines Unternehmens bietet dabei die grundsätzliche Richtung, in der sich das Unternehmen zukünftig und langfristig präsentieren möchte.

Das strategisch bedeutendste Ziel im Hospitality Marketing ist die Neukundenakquise und die Kundenbindung, also die Stärkung bereits bestehender Beziehungen. Hospitality Marketing ermöglicht als Instrument, die effektivste Nutzung der mit einem potentiellen Kunden verbrachten Zeit und bildet den Rahmen für den Ausbau der Beziehungen. Die persönlichere Ebene, auf der sich die Protagonisten in diesem Kontext aufgrund des außerordentlichen Rahmens begegnen, erleichtert die Konversation über geschäftlich sensible Themen. Aus dem im Optimalfall neugewonnenen Vertrauen und den gegenseitigen Sympathien heraus, soll eine Basis für die Zukunft generiert werden, weshalb Unternehmen diese Maßnahmen als zunehmend gewinnbringend erachten und in Hospitality Marketing investieren. [vgl. Mertens 2012, S. 6]

Insbesondere die Imagepflege, die im Rahmen von Sportveranstaltungen durch Hospitality Marketing realisiert wird, ist ein weiteres, sehr wichtiges strategisches Ziel. Der Sport als solcher bildet durch die Emotionalität und die erfolgende Emotionalisierung der Teilnehmer einen Rahmen, in dem sich die Zuschauer grundsätzlich wohl fühlen

und aus diesem Wohlfühlen heraus kommunizieren. Dieses Phänomen beschreibt Mertens als „Sport talks“, weil der Sport als Plattform den Gesprächspartnern eine gelockerte Konversation ermöglicht, die im Rahmen geschäftlicher Unterhaltungen eine „willkommene und erfrischende Abwechslung“ bietet. [Mertens 2012, S. 7] Der Image-transfer von den positiv behafteten Traditionen, Werten und Eigenschaften des entsprechenden Vereins auf das Unternehmen, erfolgt mit Hilfe ebendieser Emotionalisierung.

Ein weiteres strategisch wertvolles Instrument im Rahmen des Hospitality Marketings, sind einzelne Incentives, die zur Verstärkung interner Beziehung genutzt werden. Diese Team Building Maßnahmen verstärken die Identifikation mit dem Unternehmen und fördern den Zusammenhalt innerhalb von Arbeitsgruppen oder bestehenden Teams. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 217] Die innerbetrieblichen Anreize, die damit geschaffen werden, belohnen die Mitarbeiter und setzen neue Energien für zukünftige Aufgaben frei, was eine gewünschte Leistungssteigerung zur Folge hat. [vgl. Mertens 2012, S. 8]

Abschließend gibt es auch in diesem Kontext persönliche Interessen, die von den Unternehmen oder ihren Akteuren verfolgt werden. Je nach Maßnahme, sind Hospitality-Produkte aufgrund persönlicher Sympathien für einen Verein oder einen Spieler auch von persönlichem Interesse. In der vorgenommenen Unterscheidung in Abbildung 19 zwischen Hospitality-Rechteinhabern und Gästen, gelten die ausgeführten Aspekte auch für Hospitality-Gäste und Kunden. Dies ergibt sich aus der Erwartungshaltung des Einladenden, da im Gegenzug ein ähnliches Entgegenkommen erwartet wird. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 218]

Die operativen Ziele des Hospitality Marketings ergeben sich aus der kurzfristigeren Auslegung im Vergleich zu den strategischen Zielen. Die operativen Ziele beschäftigen sich mit dem Tagesgeschäft des Unternehmens und sind dementsprechend in unmittelbarer Kundenkontakt im Vergleich zum strategischen Marketing. Dazu gehören beispielsweise kurz- und mittelfristige Verkaufsplanung, aber auch Direkt-Marketing, wie beispielsweise der Versand von E-Newslettern, die eine bestimmte und laufende Aktion bewerben. [vgl. Mertens 2012, S. 7]

3.2.2 Zielgruppen

Die Zielgruppen des Hospitality Marketings ergeben sich, wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben „aus Meinungsbildnern und Entscheidungsprägern aus dem B2B-Bereich, wie zum Beispiel Geschäftskunden und Handelspartner, aber auch Medienvertreter und eigene Mitarbeiter“ [vgl. Kapitel 3.2]

Die Zielgruppen im Hospitality Marketing und die verfolgten Ziele, sind in Abbildung 21 zusammengefasst:

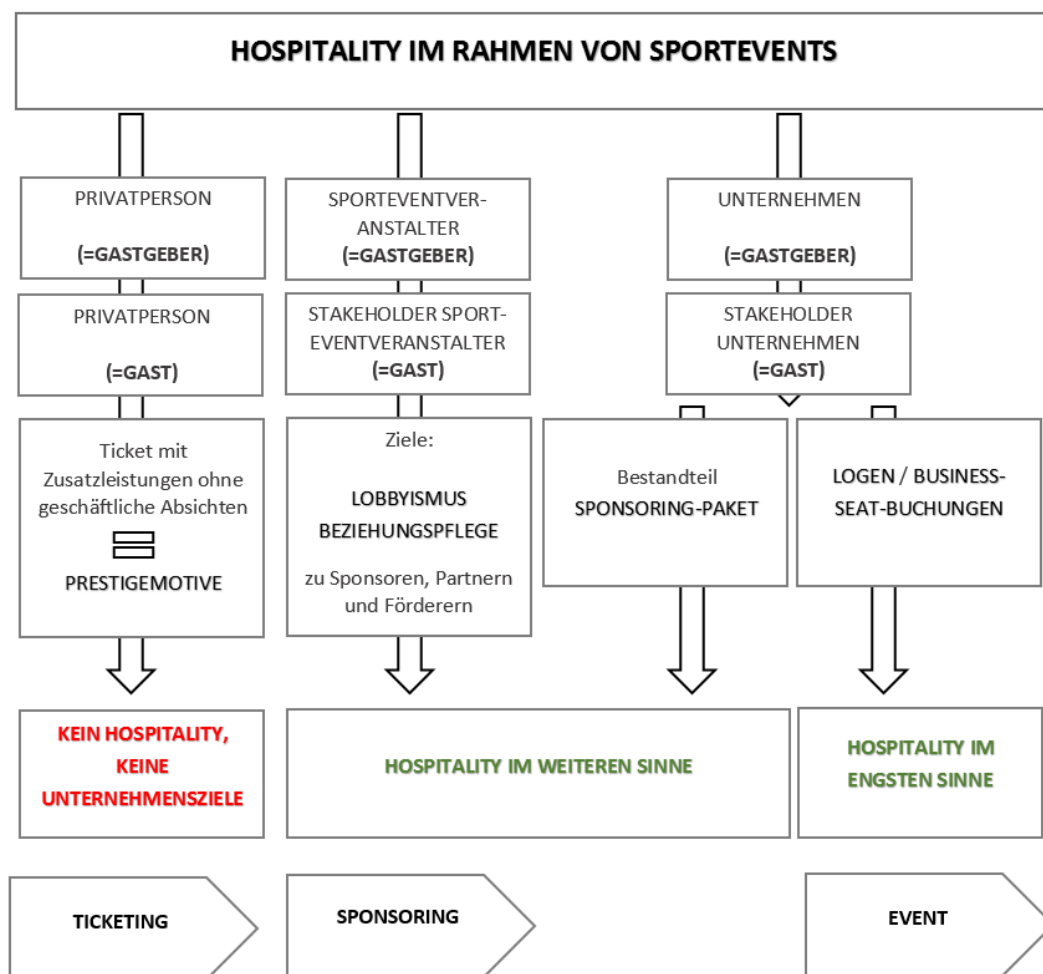


Abb. 21: Hospitality im Rahmen von Sportevents nach Walzel
(Quelle: eigene Darstellung)

Es wird deutlich, dass sich die Zielgruppen in Privatpersonen, Sportveranstalter und Unternehmen gliedert, wobei zu beachten ist, in welcher Funktion die jeweiligen Anspruchsgruppen auftreten. [vgl. Walzel 2011, S. 22]

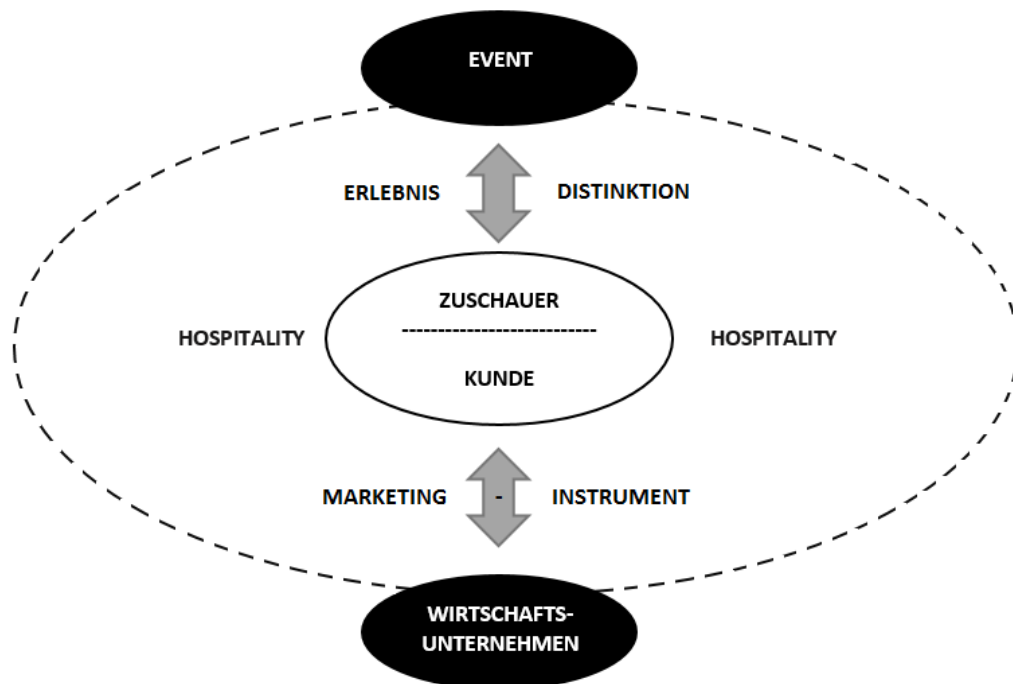


Abb. 22: Beziehungsgefüge von Hospitality Marketing nach Gerd Nufer
(Quelle: eigene Darstellung)

Anhand des Beziehungsgefüges von Hospitality Marketing in Abbildung 22 wird der Zusammenhang zwischen dem Erlebnis von Hospitality und Hospitality als Marketinginstrument aufgezeigt. Die Unterscheidung, die in Abbildung 21 bereits aufgezeigt wurde, ist in Abbildung 22 veranschaulicht. Als Distinktion wird hier die individuelle Rolle des Erlebnisses hingewiesen, also das „Besondere“. Die Unterscheidung zwischen Zuschauer und Kunde ist darüber hinaus auch ein elementarer Aspekt, der in der Betrachtung der rechtlichen Situation von Hospitality Marketing, die in Kapitel 3.3.1 detaillierter analysiert wird.

Die Perspektiven der Märkte, die innerhalb dieses Kontextes gelten, sind der Sportlermarkt, der Zuschauermarkt und die daraus resultierenden Folgemärkte, die vor allem im Hospitality Marketing eine entscheidende Rolle besitzen, da sie von der medialen Wichtigkeit profitieren und diese für die Unternehmen relevant sind. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 16]

3.3 Umsetzung

„Will man den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe gerecht werden, sollten systematische Analysen der Kunden- und Gästekreise den notwendigen Entscheidungen zugrunde gelegt werden.“ [Digel/Fahrner 2013, S. 229]

Diese Analysen erfolgen wie bereits in Kapitel 2.1.1. beschrieben, durch interne und externe Umfeldanalysen, die dem Unternehmen die Potentiale aufzeigen, die innerhalb eines strategischen oder operativen Ziels möglich sind. Aus den Analysen resultieren Vorgehensweisen, Maßnahmen, Taktik sowie Strategien, die vor allem die Beziehungsqualität zwischen potentiellen Kunden und Bestandskunden in den Fokus rückt. Anhand von Abbildung 23 wird diese Umsetzung anhand der Strukturierung des Sportmarktes mitsamt den Zielgruppen deutlich [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 15]:

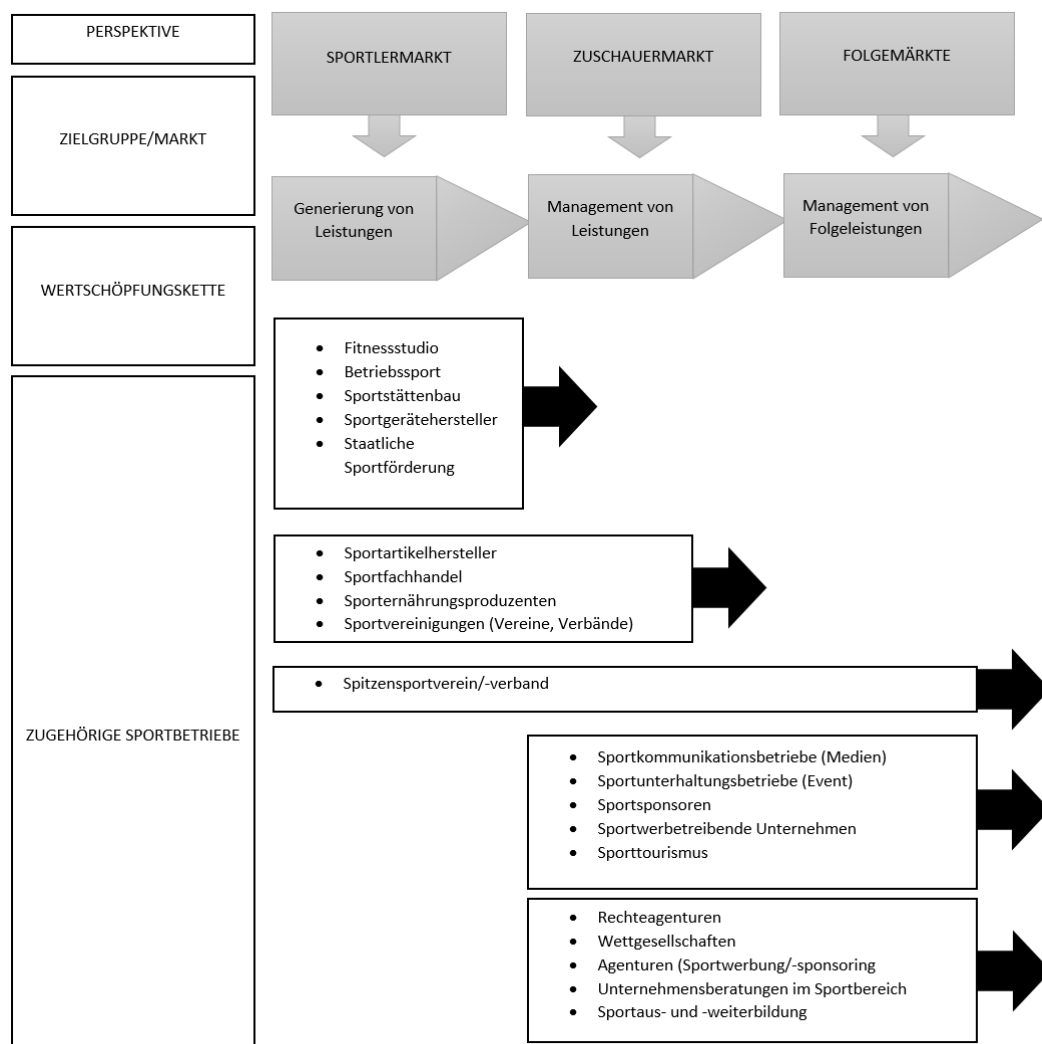


Abb. 23: Strukturierung des Sportmarktes nach André Bühler
(Quelle: eigene Darstellung)

3.3.1 Rechtliche Situation

Die rechtliche Situation von Hospitality Marketing im Sport rückte erstmals im Rahmen der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland in den Fokus der Öffentlichkeit, nachdem Utz Claassen, damaliger Chef des Energieversorgers EnBW mit der Einladung der betrieblichen Weihnachtsfeier WM-Tickets an sieben namenhafte Politiker versendete. In der Folge wurde Claassen zwar vom Bundesgerichtshof vom Verdacht der Korruption freigesprochen, doch entfachte das Urteil eine breite Diskussion in der Öffentlichkeit, da das Urteil keine allgemein gültige Regelung für Hospitality-Einladungen verfasste. [vgl. Zeit 2011]

Als erster Leitfaden, der dem Thema entscheidende Bedeutung beimaß, veröffentlichte die Initiative Sportstandort Deutschland, bestehend aus dem Deutschen Olympischen Sportbund, dem Bundesministerium des Innern und die Sportvereinigung S20, einen Katalog, der sich den komplexen Fragestellungen im Kontext von Hospitality-Einladungen von Sponsoren zu Sport- und Kulturveranstaltungen widmet. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass der Leitfaden lediglich als Hilfestellung bezeichnet werden kann und keine eindeutige rechtliche Grundlage liefert. [vgl. Althoff 2011, S. 3]

Diese Kopplung zwischen der gesellschaftlichen Ebene des Sports und der Politik und Recht ist sehr wichtig. Das politische System und den Sport verbindet dabei ein etabliertes System, da der Sport vom Staat profitiert, „weil der Staat auf Basis seiner Entscheidungen Gelder an den Sport verteilt, das Bildungssystem verpflichtet, Sport zu unterrichten oder, um nur noch eines vieler möglicher Beispiele zu nennen, durch Polizeiaufgebote für den reibungslosen Ablauf von Sportveranstaltungen sorgt. [Schröer 2009, S. 40]

Es ist festzuhalten, dass Hospitality-Einladungen zu strafrechtlichen Ermittlungen führen können, wenn „die Einladung im Zusammenhang mit der Dienstausübung des Eingeladenen steht.“ [Althoff 2011, S. 5] Bei der Einladung von Amtsinhabern im öffentlichen Sektor stehen die nachfolgend aufgeführten Straftaten zur Diskussion:

- Vorteilsnahme und Vorteilsgewährung (§§ 331, 333 StGB)
- Bestechlichkeit und Bestechung (§§ 332, 334 StGB)

Bei Mitarbeitern eines Unternehmens im privaten Sektor kommen folgende Straftaten in Betracht:

- Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr (§§299 StGB)

In Bezug auf die Bestechlichkeit und Bestechung nach §§ 332 und §§ 334 StGB, gilt dies auch „in Verbindung mit dem Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung und dem EU-Bestechungsgesetz.“ [Althoff 2011, S. 6]

Zur Begriffsklärung formuliert die Initiative Sportstandort Deutschland grundsätzliche und sehr detaillierte Begrifflichkeiten und Vorgaben wie folgt aus:

1. Regierungsmitglieder, Mitarbeiter von Behörden und öffentlichen Unternehmen sind in der Regel **Amtsträger** im Sinne der §§ 331 ff., 11 Abs. 1 Nr. 2 StGB.
2. Bei Einladungen zu Veranstaltungen handelt es sich in der Regel um „**Vorteile**“ im Sinne der §§ 331 ff StGB.
3. Eine Strafbarkeit wegen Vorteilsnahme/Vorteilsgewährung (§§ 331 und 333 StGB) scheidet aber aus, wenn die Vorteile (Einladungen) nicht als Gegenleistung „für die Dienstausbübung“ angenommen/gewährt werden (keine „**Unrechtsvereinbarung**“).
4. Ist die Annahme/Gewährung einer Einladung **sozialadäquat** oder **genehmigt** (§ 331 Abs. 3, § 333 Abs. 3 StGB), so entfällt die Strafbarkeit.
5. Einladungen sollten stets in transparenter Weise erfolgen. Das heißt im Einzelnen:
 - Adressierung an die offizielle Geschäftsanschrift der Anstellungsbehörde bzw. des Anstellungsunternehmens und nicht persönlich oder an die Privatadresse des Einzuladenden;
 - genaue Bezeichnung des Einladungsgehaltes nach Art und Umfang;
 - Aussprechen eines „Vorbehalts der Genehmigung“ in der Einladung.
 - bei größerem Umfang der Einladungen (zu Sportgroßereignissen wie den Olympischen Spielen oder einer Fußball-WM) sollte das Unternehmen:
 - a) Einladungskonzepte und Einladungen vorab mit der Bundes- oder Landesregierung abstimmen oder
 - b) eine allgemein formulierte Einladung an die Anstellungsbehörde oder das Anstellungsunternehmen des Eingeladenen richten und ihnen dann die Auswahl des Teilnehmers überlassen.

6. Bei Einladungen von **Angestellten und Beauftragten** geschäftlicher Betriebe ist die bloße Zuwendung von Vorteilen für die Geschäftsausübung nicht strafbar. Verboten ist die Zuwendung von Vorteilen für **unlautere Bevorzugungen im Wettbewerb**.
7. Bei Veranstaltungen mit Teilnehmern sowohl aus dem privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor empfiehlt sich eine Orientierung an den Grundsätzen für die Einladung von Amtsträgern. Soweit dieser Rahmen überschritten werden soll, sollte dies explizit in der Einladung und dem Genehmigungsvorbehalt formuliert werden.
8. Die Einladung sollte grundsätzlich nicht **für die Partner und Familienangehörigen** des Eingeladenen gelten. Eine Ausnahme hiervon ist zulässig, wenn die Miteinladung sozial angemessen oder üblich ist (z.B. Ball des Sports, Opernball).

Zusätzlich zu den aufgeführten Begrifflichkeiten, die die Initiative Sportstandort Deutschland in ihrem Leitfaden im Jahre 2011 veröffentlicht, ist es notwendig, den Vorteilsbegriff im vorliegenden Kontext zu definieren:

„Der Vorteilsbegriff ist sehr weit und erfasst alle Leistungen, auf die ein Amtsträger keinen Rechtsanspruch hat und die seine wirtschaftliche, rechtliche oder auch nur persönliche Lage objektiv verbessern. Es genügt bereits eine persönliche Besserstellung, ohne dass die Leistung für den Annehmenden wirtschaftlich vorteilhaft sein muss.“ [Althoff 2011, S. 7]

Es wird deutlich, dass der Vorteilsbegriff einen entscheidenden Aspekt für die rechtliche Grundlage zur Bewertung einer Handlung, die eine strafrechtliche Verfolgung nach sich zieht. Das betrifft demzufolge alle Leistungen, auf die ein Amtsträger/Amtsinhaber keinen Anspruch hat und die seine Gesamtsituation objektiv verbessern. Besonders im Kontext von gesellschaftlich und sportlich wichtigen Großveranstaltungen ist es wichtig, durch eine vorherige Kontaktaufnahme mit der zuständigen Behörde beziehungsweise auf potentielle Genehmigungsregelungen, klare Verhältnisse zu schaffen und mögliche Auslegungspotentiale zu vermeiden. [vgl. Althoff 2011, S. 11]

Da Sport- und Kulturveranstaltungen, wie bereits erläutert, erhebliche Unterstützung durch Sponsoren erhalten, haben in der heutigen Gesellschaft viele Unternehmen eigene Compliance-Regelungen, die sich an das Nachhaltigkeitskonzept und die CI des entsprechenden Unternehmens halten, erarbeitet, die der rechtlichen Problematik präventiv vorgreifen sollen und zum allgemeinen Verständnis beitragen. Die vorherigen

Ausführungen, die vor allem den Leitfaden der Initiative Sportstandort Deutschland thematisiert, bilden einen Ansatz und Überblick, zur rechtlichen Situation von Hospitality-Maßnahmen. Detailliertere Ausführungen sind im Rahmen einer eigenen Arbeit möglich, dienen in dieser Arbeit jedoch ausschließlich zur Einordnung in ein Gesamtverständnis von Hospitality. [vgl. Curtius/Blask 2013]

3.3.2 Finanzierung

Als Finanzierungsinstrument von internationalen Sportveranstaltern, ist Hospitality Marketing mittlerweile unverzichtbar, wie die zurückliegenden und aktuellen Entwicklungen in diesem Bereich zeigen. Vor der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland, die den hohen Ansprüchen der Sponsoren gerecht werden musste, bekräftigte Henning Wilts, dass „trotz der Kommerzialisierung und der damit einhergehender Globalisierung des Spitzensports, (...) zahlreiche Versuche der Vereine, zum Zwecke einer fernsehtauglicheren Event-Gestaltung diese Rolle selbst zu übernehmen“, gescheitert sind. [Wilts 2005, S. 9] Mit der Vergabe der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft nach Deutschland im Jahre 2006, wurde der Grundstein einer nie da gewesenen Hospitality-Entwicklung im Profifußball gelegt. Im Zuge der Vorbereitungen auf das gesellschaftliche und sportliche Großereignis, investierten private und öffentliche Investoren rund 1,5 Milliarden Euro in den Um- und vor allem Neubau der zwölf WM-Stadien. [vgl. Rubenbauer/Sturm 2008, S. 2]

Resultierend aus den Investitionen, steht auch die kommerzielle Vermarktung von Hospitality-Rechten auf einem freien Markt im Fokus. Das Geld, das in den Neubau und neueste Technologien in der Münchener Allianz Arena investiert wurde, soll durch Sponsoring-Maßnahmen, die deutlich wichtigere Finanzierungsmöglichkeiten ermöglichen [vgl. Kapitel 2.2.2] und Hospitality-Maßnahmen vermehrt werden. Der ökonomische Erfolg von Hospitality Marketing gipfelt in den Möglichkeiten, die durch entsprechende Hospitality-Angebote realisiert werden können. Die überdurchschnittliche Zahlungskraft der Protagonisten ist dementsprechend eine zusätzliche Basis, die für die Umsetzung und Ökonomie der Maßnahmen notwendig sind, um diese gezielt und erfolgreich anzubringen. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 216]

Demzufolge bietet Hospitality Marketing dem Veranstalter von Events günstige Finanzierungschancen, die im Rahmen sportlich gesellschaftlicher Großereignisse durch die Emotionalität des Sportes getragen und verstärkt werden. Seit Hospitality Marketing als eigenständiges Marketing-Instrument bzw. Produkt eingesetzt wird, wurden dabei die ökonomischen Chancen dieser Branche erhöht. [vgl. Digel/Fahrner 2013, S. 228] Durch die steigende Konkurrenz innerhalb des Hospitality Marketings, sind die Veranstalter bestrebt durch „stimmige Gesamtkonzepte“ zu erarbeiten, die wiederum einen Wettbewerbsvorteil erzeugen. Hospitality-Produkte überzeugen demzufolge durch Ausdifferenzierung und die bereits beschriebene Professionalisierung des Instrumentes. [vgl. Bühler/Nufer 2013, S. 224] Grundsätzlich ist Hospitality Marketing eine Form des Finanzierungsmix, den sich die Verantwortlichen von Sportvereinen durch die Berücksichtigung der aktuellen Situation, individuell zusammenstellen müssen, da es „keine ideale Finanzierung im Sport“ gibt. [Hovemann 2012, S. 279]

4 Praxisbezug Allianz Arena

In Berlin im Jahre 1890 gegründet, gehört ist die Allianz Gruppe eine der fünf weltweit größten Anbieter von Finanzdienstleistungen und Versicherungen in den Bereichen Lebens- und Krankenversicherung, Schaden- und Unfallversicherung und darüber hinaus auch Vermögensmanagement und Banking. In mehr als 70 Ländern vertreten, bildet die Allianz SE als Holding die Spitze der Allianz Gruppe. Eine der Sponsoringssäulen der Allianz ist der professionelle Sport. Im Zentrum dieser Sponsoring Aktivitäten stehen in der Geschichte der Allianz vor allem die vor allem Sportarten Fußball, die Formel 1, Segeln, Tennis und auch Golf. [vgl. Grass/Backhaus 2007, S. 151]

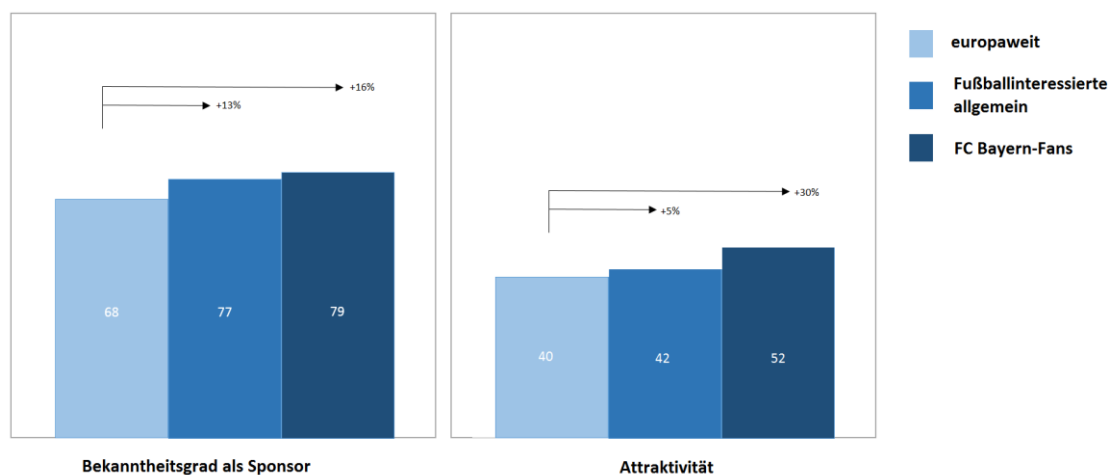


Abb. 24: Allianz – ein effektives Namensrecht im Fußball nach Hasenbein, 2009
(Quelle: eigene Darstellung)

Nach etlichen Diskussionen rund um den Neubau eines neuen Fußballstadions in München, brachte der bis heute größte Bürgerentscheid in Bayern mit 65,8% der Bürger Münchens die Entscheidung zugunsten eines Neubaus in Fröttmaning im Münchner Stadtteil Schwabing-Freimann, der insgesamt 340 Millionen Euro kostete. Im Jahre 2005 erhielt die Allianz SE mit dem Hauptsitz in München, den Zuschlag für die Namensrechte an der neu erbauten Fußball-Arena. Diese Rechte hat die Allianz SE durch die Übernahme im Februar 2014 von 8,33 Prozent der Anteile an der FC Bayern AG noch bis mindestens 2041 vertraglich inne. „Wir haben diese Entscheidung einstimmig im Präsidium und Verwaltungsbeirat des Vereins getroffen. Mit den drei bayerischen Unternehmen Allianz, Adidas und Audi ist der FC Bayern ein Triple-A mit seinen Partnern“ so Uli Hoeneß, Bayern-Präsident und Aufsichtsratschef des FC Bayern München. [Zeit 2014]

Die Win-Win-Situation für den FC Bayern München und die Allianz SE im Zuge des „größten Millionen-Deals der Bundesliga-Geschichte hat der FC Bayern München neben der sportlichen Dominanz auch seine wirtschaftliche Ausnahmestellung weiter zementiert. Die Allianz SE profitiert im Gegenzug von dem positiven Imagetransfer und steigert weiterhin seine Popularität als Sportsponsor. [Tagesschau 2014]

Die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 brachte durch die vorgenommenen Modernisierungen und Neubauten der Stadien in Deutschland eine noch nie da gewesene Auslastung bisheriger Ressourcen in den Spielstätten Deutschlands. „Im Zuge der Modernisierung und des Neubaus einer Vielzahl von Stadien zur Vorbereitung auf die FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 - bei gleichzeitig geringeren finanziellen Spielräumen auf Seiten der Vereine und der öffentlichen Hand - scheint die Vergabe von Namensrechten als Finanzierungsquelle eine logische Schlussfolgerung“. [Grass/Backhaus 2007, S. 143]



*Abb. 25: Logo der Allianz Arena in München
(Quelle: <https://www.allianz-arena.de/de/index.php>)*

Das Gottlieb-Daimler-Stadion in Stuttgart, verkaufte die Namensrechte 1993 für umgerechnet 3,6 Millionen Euro und gilt damit als das erste Stadion-Sponsoring in Deutschland. [vgl. Grass/Backhaus 2007, S. 144] Wie in Abbildung 24 dargestellt, sind die Namensrechte an der Allianz Arena für die Allianz ein gewinnbringendes Werkzeug zur Verbreitung und Kommunikation der Marke Allianz im Fußball und über den Leistungssport hinaus. Durch die Namensvergabe und die dadurch eingegangene direkte Kooperation mit dem FC Bayern und dem TSV 1860 München, verknüpfte sich die Allianz SE nicht nur indirekt mit den zwei Münchner Vereinen, sodass vor allem durch die Kooperation mit dem FC Bayern München, der im Jahre 2013 als erster deutscher Verein überhaupt das im Fußball begehrte Triple - bestehend aus der Deutschen Meisterschaft, dem DFB-Pokal und der internationalen UEFA Champions League – gewann. [vgl. Zeit 2013]

Der dargestellte Zielgruppenvergleich verdeutlicht die Wirkung, die die Vergabe der Namensrechte durch die Allianz hat. Es wird deutlich, dass je größer die Affinität zum gesponserten Verein ist, desto größer wird die Bekanntheit als Sponsor. Dies wirkt sich positiv auf den bereits erläuterten Imagetransfer auf, der, wie anhand der Abbildung deutlich wird, in einer gesteigerten Sympathie mündet. Diese Einnahmequelle der Vereine und der einhergehende potentielle Imagetransfer eines Unternehmens, sind in Deutschland weitaus verbreiteter als in den anderen Profiligen Europas. [vgl. Hasenbein 2009, S. 127]



Abb. 26: Die Membranhülle der Allianz Arena

(Quelle:

http://sponsoring.allianz.com/static/sites/default/media/fcbayern/Information_Graphics/AZ_AA_Allianz_Arena_Fan_Facts_deutsch.pdf)

Die einzigartige Architektur in Kombination mit der beleuchtbaren Außenfassade in den jeweiligen Farben der beiden Gründervereine der Allianz Arena Stadion GmbH - wobei die Arena in roter Farbe leuchtet, wenn der FC Bayern München ein Heimspiel austrägt und blau, wenn der TSV 1860 München zu einem Heimspiel lädt – ist in der Form weltweit einzigartig. Zusätzlich zu den jährlich stattfindenden Sanierungsarbeiten an der Allianz Arena nach Ablauf einer Saison, wurde im Mai 2014 bekannt, dass der FC Bayern aufgrund der neuen Partnerschaft mit Philipps als „offizieller Lichtpartner“, die 29.000 Quadratmeter große Fassade der Arena und die angebrachten 2.760 angebrachten Luftkissen aus einer Spezialfolie, durch 380.000 LEDs ersetzt, welche die Außenfassade zukünftig noch dynamischer und weltweit noch individueller erleuchten werden. „Mit der neuen Beleuchtung von Philips werden Besucher und Fernsehzuschauer schon beim ersten Außenblick der Arena die volle Emotion und Dynamik des Spiels erleben.“ [vgl. TZ München 2014]



Abb. 27: Logo der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland
(Quelle: <http://www.sueddeutsche.de/sport/manipulation-im-fussball-verdacht-auf-wettskandal-bei-der-wm-1.690110>)

Wie bereits beschrieben, stellte die FIFA Fußball Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland das erste große gesellschaftlich wie sportlich relevante Großereignis dar, bei dem in der Allianz Arena in München das Eröffnungsspiel, ein Achtelfinale, ein Halbfinale sowie sechs weitere ausverkaufte Spiele stattfanden, wobei elf verschiedene Nationen in der Arena zu Gast waren. Münchens damaliger Bürgermeister Christian Ude zog ein positives Fazit zu den Entwicklungen der Weltmeisterschaft: „Die WM ist eine Erfolgsgeschichte mit nachhaltigen Effekten. Die Erwartungen sind bestätigt oder deutlich übertroffen worden.“ [vgl. Allianz Arena 2014]

Die von der FIFA geforderte Umbenennung der Allianz Arena in „FIFA WM Stadion München“ nutzte die Allianz SE in dem Sinne, dass man eine Reihe begleitender Marketing Aktivitäten initiierte, wie beispielsweise die Installation einer Miniaturausgabe der Allianz Arena am Flughafen München, die im Schnitt während der WM in Deutschland auf 10.000 Besucher pro Woche kam. [vgl. Grass/Backhaus]

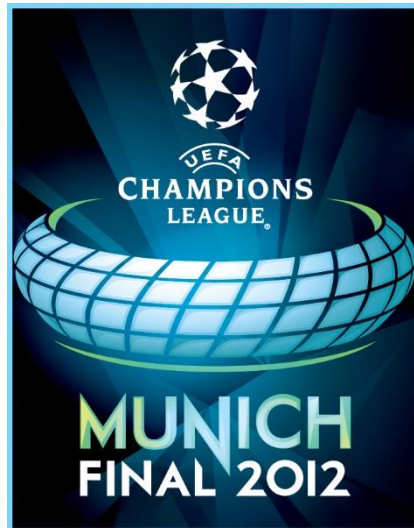


Abb. 28: Logo für das Champions League Finale 2012 in München

Quelle:

<http://de.uefa.com/uefachampionsleague/season=2012/matches/round=2000267/match=2007693/postmatch/index.html>

Ein weiteres sportlich wie gesellschaftlich wichtiges Großereignis, bei dem die Allianz Arena als Gastgeber auftrat, war das UEFA Champions League Finale 2012 am 19.05.2012 in München. Im Januar 2009 teilte das Exekutivkomitee der UEFA in Nyon mit, dass das Finale der UEFA Champions League Saison 2011/2012 in der Allianz Arena in München stattfindet. Der Standort München war dabei zum vierten Mal Gastgeber des europäischen Endspiels im europäischen Clubfußball. [vgl. Süddeutsche 2012]

Eine Einigung zwischen der UEFA und dem Münchener Stadtrat legte die Beteiligung der UEFA an den Sanierungs- und Organisationskosten auf 23,1% der Gesamtkosten fest, sodass sich die UEFA mit 300.000 Euro beteiligte. Die Stadt München investierte zusätzlich zu den bereits aufgeführten Kosten noch einen Betrag von 300.000 Euro in die Ausbesserungen der Sicherheitsmaßnahmen rund um das Stadion. Das Finale ging als „Finale dahoam“, in die Geschichte des FC Bayern München ein, da der FC Bayern das Finale im eigenen Stadion erreicht, was jedoch verloren wurde. [vgl. UEFA 2012]



Abb. 29: Anfahrt zur Allianz Arena in München

(Quelle: https://www.allianz-arena.de/media/native/pdf_dateien/downloadbox/flyer_aarena_besucherinfo_final_1213.pdf)

Die Lage der Allianz Arena ist sowohl für öffentliche- als auch private Verkehrsmittel sehr gut erreichbar und liegt außerhalb des Stadtzentrums in Fröttmaning direkt an der Autobahn A9. Die vorteilhafte Anbindung der Allianz Arena war eine der Hauptgründe für die Wahl des Bauplatzes in Fröttmaning. Ein weiterer Aspekt für die direkte Anbindung ist die Sicherheit der normalen Gäste an Spieltagen, da durch das Fassungsvermögen eine große Masse Menschen „bewegt“ werden muss. Der direkte Anschluss zur U-Bahn Linie 6 sowohl in die Stadtmitte, als auch Richtung Garching, gewährleisten eine sicheres „Entleeren“ der Arena. [vgl. Allianz Arena 2014]

In den folgenden zwei Abbildungen sind die Stadionfakten, die mit Hilfe der Auswertungen der Sportmarketingagentur SPORTFIVE zustande gekommen sind, für die Spiele des FC Bayern München in der Allianz Arena München der Saison 2014/2015, aufgeführt.


 STADIONFAKTEN					
STADIONKAPAZITÄTEN			BESUCHERZAHLEN (DURCHSCHNITT)		
STADION (LAUFZEIT NAMING RIGHT)	STEHPLÄTZE	SITZPLÄTZE	GESAMTKAPAZITÄT (BEI INTERNATIONALEN SPIELEN)	SAISON 2012/2013	HINRUNDE 2013/2014
Allianz Arena (2041)	13.700	57.437	71.137 (67.852)	71.000	71.000

Abb. 30: Stadionfakten Allianz Arena, FC Bayern München, Sportfive
(Quelle: eigene Darstellung)

Zur Verdeutlichung der Potentiale werden in dieser Arbeit nur die Daten für die FC Bayern München AG analysiert, die seit dem 25.04.2008 alleiniger Gesellschafter der Allianz Arena Stadion GmbH ist. Wie in Abbildung 30 aufgeführt, verfügt die Allianz Arena durch die Anteilsübernahme der Allianz SE, die zweitlängste vertraglich geregelte Laufzeit der Namensrechte innerhalb Deutschlands. Als Folge der 90%igen Übernahme durch die Volkswagen AG am 23.05.2001 und die Neugründung der VFL Wolfsburg-Fußball AG, besitzt die Volkswagen Arena eine unbefristete Laufzeit der „Naming Rights“. [vgl. VFL Wolfsburg 2014]

Im Zuge der steigenden Popularität, die sich auch in der 100%igen Auslastung der Stadionkapazitäten [vgl. Abb. 13] seit Bestehen der Arena bei Spielen des FC Bayern zeigt und der zunehmenden internationalen Erfolge des FC Bayern München durch jahrelanges seriöses wirtschaften, wurde die Allianz Arena im Jahre 2012 von den ursprünglich 69.000 Zuschauern bei nationalen Spielen um 2.000 Plätze erweitert, so dass bei nationalen Spielen 71.137 Zuschauer und bei internationalen Spielen 67.852 Zuschauer Platz haben. [vgl. TZ München (2012)] Gegenwärtig plant der FC Bayern München einen erneuten Ausbau der Arena. Hintergrund ist auch die Bewerbung des DFB für die Gruppenspiele und Finalrunden der UEFA Fußball-EM 2020, die eine Erhöhung der Sitzplatzkapazitäten bei internationalen Spielen auf 70.000 Plätze vorsieht. Am Montag, den 23.06.2014 treffen sich die zuständigen Behörden im Stadtministerium, um eine grundsätzliche Möglichkeit der Erweiterung abzuwägen. Sollte es im Zuge der Entscheidungsfindung kein positives Signal geben, muss der DFB die Kandidatur zur Austragung der Gruppen- und Finalsplele der UEFA Fußball-EM 2020 zurückziehen. [vgl. TZ München 2014]

V.I.P.-HOSPITALITY			NATIONALE POTENTIALE		REGIONALE POTENTIALE				TV-PRÄSENZ			
GESAMT STAND: DEZEMBER 2011	DAVON LOGEN	DAVON BUSINESS SEATS	GRUNDGESAMTHEIT: Deutschsprachige Bevölkerung ab 14 Jahre Basis: 70,33 Millionen		GRUNDGESAMTHEIT: Deutschsprachige Bevölkerung Deutschsprachige Bevölkerung im jeweiligen Bundes- Kernmarkt ab 14 Jahren				Vereinsichtbarkeit Bundesliga, DFB-Pokal und internationaler Wettbewerbe 2013 Basis des Trikotsponsoring		Vereinsichtbarkeit Bundesliga Heimspiele 2013 Basis des Bandensponsoring	
PLÄTZE GESAMT	ZAHLE DER LOGEN (PLÄTZE)	PLÄTZE	BEKANNTHEIT IN %	INTERESSE IN %	BUNDESLAND	GRUNDGESAMTHEIT IN MIO.	BEKANNTHEIT IN %	INTERESSE IN %	TV- SICHTBAR- KEIT CLUBS [hh:mm]	TV- KONTAKTE IN MIO. [KONTAKTEI NHEIT 30 SEK.]	TV- SICHTBARKE IT VEREINE [hh:mm]	TV- KONTAKTE IN MIO. [KONTAKTEI NHEIT 30 SEK.]
4.492	106 (1.374)	2.152	95	53	BY	10,63	98	67	242:30:00	26.714	71:00:00	4.567

Abb. 31: Hospitality-Potential der Allianz Arena der Saison 2013/2014, FC Bayern München, Sportfive
(Quelle: eigene Darstellung)

In Bezug auf das zentrale Thema dieser Arbeit „Hospitality“, offenbart sich im Vergleich der Abbildungen 31 und 32 eine Entwicklung der Potentiale von der Saison 2013/2014 zu der kommenden Bundesliga Saison 2014/2015. Der FC Bayern hat in der kommenden Saison einen Zuwachs von 100 Business Seats, büßt im Vergleich zur Vorsaison aber in der Gesamtzahl an Plätzen im VIP-Bereich ein [vgl. 23], die sich aus den Logenplätzen, den Business-Sitzen, Plätzen im Ehrengastbereich und Presseplätze gliedert. Die Reduzierung der Kapazitäten lassen sich auf Umbauarbeiten im Restaurantbereich der Allianz Arena zurückführen. [vgl. Allianz Arena 2014] In den Daten der bisher erfolgreichsten Saison 2013/2014 des FC Bayern München, in der man erstmals das Triple gewann, äußert sich dieser Erfolg durch eine höhere gestiegene Bekanntheit innerhalb der Deutschsprachigen Bevölkerung. Diese Popularität zeigt sich in den Zahlen für die kommende Saison anhand der gestiegenen Bekanntheit in Prozent. Der V.I.P.-Hospitality-Bereich ist durch die Neustrukturierung des Restaurants im Business Bereich maximal ausgelastet und bietet 106 Logen mit 1.374 Plätzen und 2.252 Business-Sitze. [vgl. 23]

Die Sichtbarkeit des Clubs innerhalb der TV-Präsenz in Deutschland, bezieht sich auf die allgemeine Vereinsichtbarkeit bzw. Wahrnehmung des Vereins und nicht die tatsächliche Sichtbarkeit des Trikots oder einzelner Banden. Auch hier wird eine gesteigerte Präsenz des FC Bayern in den Medien sichtbar, die durch das Ausscheiden des deutschen Rekordmeisters im Halbfinale der Champions League aber im Vergleich zur Saison 2013/2014 abgenommen hat. [vgl. Abb. 24]

V.I.P.-HOSPITALITY			NATIONALE POTENTIALE		REGIONALE POTENTIALE				TV-PRÄSENZ			
GESAMT STAND: DEZEMBER 2012	DAVON LOGEN	DAVON BUSINESS SEATS	GRUNDGESAMTHEIT: Deutschsprachige Bevölkerung ab 14 Jahre Basis: 70,33 Millionen		GRUNDGESAMTHEIT: Deutschsprachige Bevölkerung Deutschsprachige Bevölkerung im jeweiligen Bundes-Kernmarkt ab 14 Jahren				Vereinsichtbarkeit Bundesliga, DFB-Pokal und internationaler Wettbewerbe 2013 Basis des Trikotsponsoring		Vereinsichtbarkeit Bundesliga Heimspiele 2013 Basis des Bandensponsorings	
PLÄTZE GESAMT	ZAHLE DER LOGEN (PLÄTZE)	PLÄTZE	BEKANNTHEIT IN %	INTERESSE IN %	BUNDESLAND	GRUNDGESAMTHEIT IN MIO.	BEKANNTHEIT IN %	INTERESSE IN %	TV-SICHTBARKEIT CLUBS [hh:mm]	TV-KONTAKTE IN MIO. [KONTAKTEINHEIT 30 SEK.]	TV-SICHTBARKEIT VEREINE [hh:mm]	TV-KONTAKTE IN MIO. [KONTAKTEINHEIT 30 SEK.]
3.626	106 (1.374)	2.252	96	53	BY	10,71	97	66	263:28:00	45.128	61:41:00	5.198

Abb. 32: Hospitality-Potential der Allianz Arena der Saison 2014/2015, FC Bayern München, Sportfive (Quelle: eigene Darstellung)

Die Daten, die seit der Saison 2011/2012 innerhalb der Arena gelten, zeigen die steigenden Sponsoring- und Hospitality-Potentiale deutlich auf. Die Wahrnehmung der Allianz Arena als Heimat des FC Bayern München und die daraus resultierende direkte Verbindung zwischen der Allianz AG als Sportsponsor werden zusätzlich deutlich. Die Einteilung der Sitzplätze und VIP-Bereiche sowie Presse und Medienvertreter, ermöglicht der Allianz Arena ein dynamisches und emotionales Erlebnis, bei dem das Zentrum das Spielfeld bildet. Die Rundumgestaltung der Arena ermöglicht darüber hinaus die Inszenierung weiterer Randevents, die während Spieltagen die Steuerung des Besucherverkehrs erleichtern. Wie Abbildung 33 zu entnehmen, verfügt das Stadion bei Spielen des FC Bayern München über 6 verschiedene Besucherkategorien, die durch entsprechende Abgrenzungen gekennzeichnet sind. [vgl. Allianz Arena 2014]



Abb. 33: Sitzplatzeinteilung innerhalb der Allianz Arena
Quelle: <http://www.sitzplan.net/wiki/Allianz-Arena>

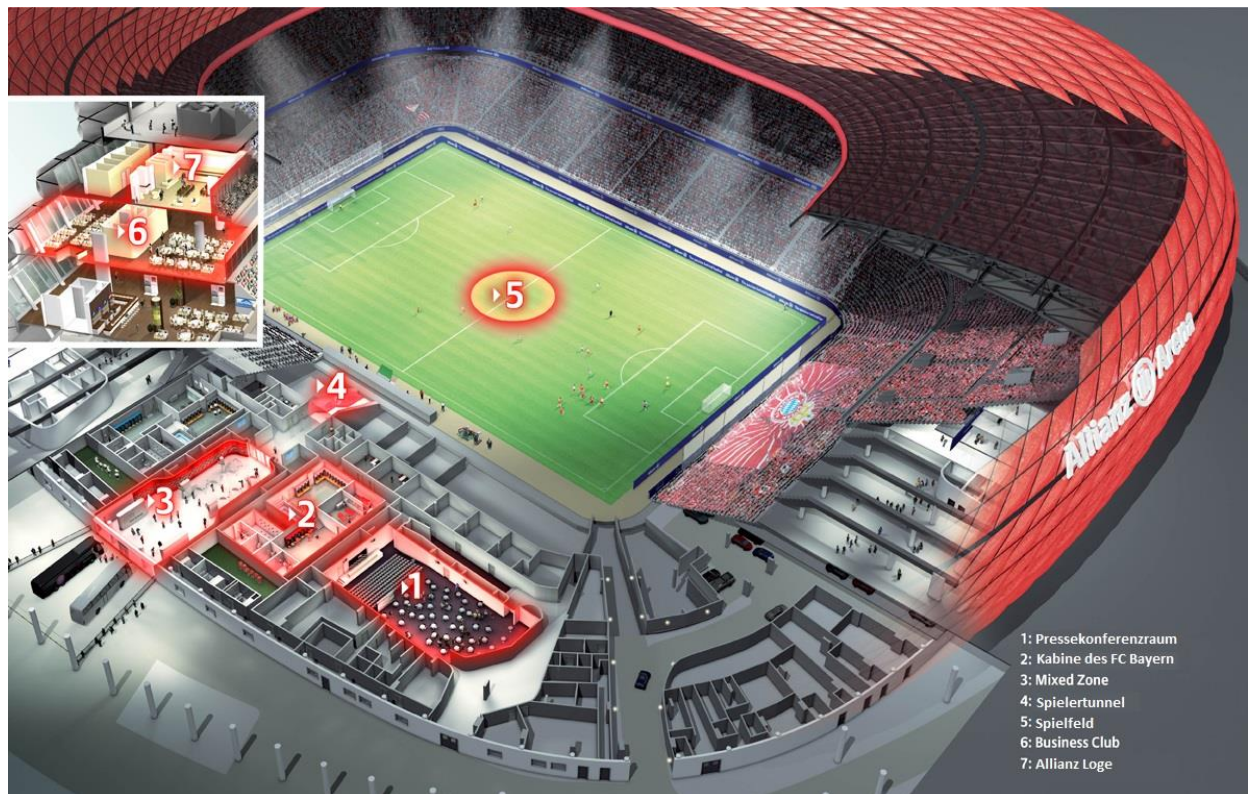


Abb. 34: Innenleben der Allianz Arena, FC Bayern und Allianz SE
 (Quelle: http://sponsoring.allianz.com/static/sites/default/media/allianz-arena/allianz-arena-graphik_44_72dpi.jpg)

Wie Abbildung 34 veranschaulicht, ist die Allianz Arena in München ein hochmodernes Stadion, das den Anforderungen der höchsten Ansprüche im internationalen Fußball gerecht wird. Die in der Abbildung verzeichneten Räumlichkeiten sind auch während der von der Arena One GmbH organisierten und durchgeführten Stadiontours zu besichtigen. Gleichzeitig bemüht sich die Allianz Arena Stadion GmbH in Kooperation mit der Arena One GmbH, die Räumlichkeiten im Rahmen von Meetings, Events und anderen Veranstaltungen an Nicht-Spieltagen maximal auszulasten. [vgl. Allianz Arena 2014]



Abb. 35: Innenleben der Allianz Arena
 (Quelle: http://sponsoring.allianz.com/en/allianz-arena/Information_Graphics/index1.html)

4.1 Hospitality Partner Arena One GmbH



Abb. 36: Logo Arena One

(Quelle: http://www.arena-one.com/wp-content/uploads/2011/09/AO_Logo_long+claim_CMYK.jpg)

Die Arena One GmbH ist ein international erfolgreicher, umfassender Hospitality-Partner für Sport-, Business und Kultur-Veranstaltungen aller Art und auch Größe. Die Hospitality Leistungen des Unternehmens sind ebenso vielfältig, wie die Partner selbst. Wie in Kapitel 4 darstellt, ist die Arena One GmbH ein beschriebener „Dritter“, also eine spezialisierte Hospitality Agentur, die die Vermarktung, Bewerbung und die Konzipierung der Hospitality-Leistungen als offizieller Partner übernimmt.

Der Hospitality-Experte für Stadien und Multifunktionsarenen sowie für sportliche und kulturelle Großveranstaltungen entstand im Jahre 2004 als eine Tochter des Energieversorgers EON und erhielt im selben Jahr den Catering-Auftrag für die neugebaute Allianz Arena München. Anschließend fusionierte das Münchner Unternehmen 2006 dann mit der Haberl Gastronomie GmbH & Co KG, die 1972 im Zuge der Olympischen Spiele gegründet wurde und seither die Betreuung im Olympiapark und des sich darin befindlichen Olympiastadions München übernommen hatte. [vgl. Süddeutsche 2013]

Das expandierende Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern zählt heute zu den führenden Sport- und Event-Caterern in Deutschland. Mit dem Restaurant 181 First, ausgezeichnet mit einem Michelin Stern, und dem Restaurant 181 Business im Olympiaturm hat sich Arena One auch im gastronomischen a la carte Bereich einen Namen gemacht.

Im Olympiapark München befindet sich auch der Olympiaturm, in dem sich das „Restaurant 181“ befindet. Ausgezeichnet mit einem Michelin-Stern, 17 Gault Milleau Punkten für die Küche des Restaurantbereiches „181 First“ und mit 14 Gault Milleau Punkten für den anderen Restaurantbereich „181 Business“, dreht sich „die ganze Welt nur um das kulinarische Wohl des Gäste – in 181 Metern Höhe. [Arena One 2014, S. 20]

Am 05.12.2013 wurde die Arena One GmbH von dem österreichischen Großcaterer Do & Co übernommen und ist heutzutage der „zweitgrößte deutsche Sport- und Eventcaterer und spezialisiert auf Stadien und Multifunktionsarenen.“, in denen das höchste Gut, dass das Unternehmen neben den Kunden anbietet, als umfassendes Gesamtpaket täglich angeboten wird: Intelligent Hospitality. [Allianz Arena 2014, Catering & Events]

Die Geschäftsfelder, die von der Arena One GmbH übernommen werden, gliedern sich in die folgenden Teilbereiche:

- Catering & Arena
- Catering & Events
- Catering & Business

Wie in den Bezeichnungen der Bereiche deutlich wird, ist das Catering ein elementarer Bestandteil der Dienstleistungen, die von dem Unternehmen übernommen werden. Die Abgrenzung zu gewöhnlichen Caterern beansprucht Arena One GmbH deutlich für sich. „Wissen Sie, was wir persönlich nehmen? Wenn jemand uns einen Caterer nennt. Denn das sind wir nicht. Das können wir zwar auch – und zwar sehr gut. Aber wir können und machen viel mehr.“ [Arena One 2014, S. 3]

Die Arena One GmbH liefert seinen Partnern ein Gesamtpaket an Leistungen, die nicht erst dort beginnen, „wo normale Caterer anfangen“, sondern dieses Gesamtpaket beinhaltet auch die Entwicklung von entsprechenden Konzepten, die Abwicklung von logistischen Aufgaben und die Betreuung der zielgerichteten Vermarktung. Darüber hinaus zeichnet sich das Unternehmen zusätzlich durch die Förderung der Rentabilität des Kunden durch die detaillierte Analyse von Chancen und Risiken, aus. [vgl. Arena One 2014, S. 3]

„Catering & Arena“ bezeichnet die Hospitality-Services in Sportstadien und Multifunktionsarenen. Dies beinhaltet die Komplett-Betreuung von Veranstaltungen vor und nach einem Event. Auch an spielfreien Tagen übernimmt Arena One die Betreuung der anstehenden Aufgaben für die Räumlichkeiten der zu betreuenden Arena, des zu betreuenden Stadions oder auch der zu betreuenden Multifunktionsarena. Im Fokus der Leistungen steht immer der Kunde und Partner, für den das Unternehmen die Aufgaben eines Event-Managers, Caterers und Logistikers rund um das Thema Hospitality übernimmt. [vgl. Arena One 2014, S. 5]

Die Leistungen, die von der Arena One GmbH innerhalb der Allianz Arena während Spiel- und Nicht-Spieltagen ausgeführt werden, im Überblick:

- Gastronomischer Service an Kiosken, in VIP-Areas, Fan Treffs und Buffet Bereichen
- Komplett-Betreuung aller Events
- Betreuung von 32 Kiosken und 106 Logen
- Insgesamt 12.000qm Eventfläche
- Backstage-Führungen
- Venue Marketing (Vermietung und Vermarktung der Räumlichkeiten)
- Dekoration und technisches Equipment
- Concierge Service
- Besuchermanagement und -betreuung an Nicht-Spieltagen
- Einzel- und Gruppenführungen an Spiel- und Nichtspieltagen

Während des sportlich-gesellschaftlichen Großereignisses der FIFA Fußball-WM 2010 in Südafrika, betreuten 1.200 Servicekräfte von Arena One die Gäste in 192 Logen und Zelten. Die bis zu diesem Zeitpunkt „größte Hospitality-Veranstaltung auf dem afrikanischen Kontinent“. [vgl. Arena One 2014, S. 6] Insgesamt übernahm das Team von Arena One die Hospitality-Betreuung bei 21 von 64 WM-Spielen. [vgl. Food Service 2010] In der offiziellen Pressemeldung, die nach Beendigung des Ereignisses veröffentlicht wurde, zogen die Verantwortlichen ein durchweg positives Fazit über den erfolgreichen Verlauf des Projektes. Die Arena One GmbH „konnte mit dem Auftritt in Südafrika seine Position als einer der weltweit führenden Experten für das Catering von Großveranstaltungen ausbauen und sich mit ‚Hospitality managed in Germany‘ für weitere internationale Projekte empfehlen“. [vgl. Arena One 2010, S. 1]

Nachhaltiges Management spielt bei der Realisierung derart langfristig angelegter Projekte eine der Hauptrollen. So wurde bereits im Vorlauf der FIFA WM 2010 in Südafrika bereits dafür gesorgt, dass die eigens für das Ereignis angeschafften Geräte, vor Ort besichtigt und für einen Weitererkauf nach der Weltmeisterschaft reserviert werden konnten. In der Folge dieser Vorausplanungen, vermied die Arena One GmbH einen kostspieligen Rücktransport über den Seeweg nach Deutschland. [vgl. Arena One 2010, S. 2]

Das jüngste Projekt des Münchener Hospitality-Dienstleisters war die Übernahme der Hospitality-Leistungen im Auftrag der IIHF für die Olympischen Winterspiele 2014 in Sochi. In der Umsetzung dieses Projektes kann verdeutlicht werden, wie umfassend die Arena One GmbH die Projekte umsetzt: „Die Räume für das „House of Hockey“ wurden im Vorfeld der Spiele architektonisch neu gestaltet. Wände wurden herausgerissen und eingezogen, neue Türen fanden ihren Platz und das Lichtkonzept wurde perfekt auf die einzelnen Räume sowie ihr Interieur ausgerichtet.“ [Arena One 2014, S. 1]

 FC BAYERN	FC Bayern München Hospitality- und Catering Partner seit 1972
	1860 München Hospitality- und Catering Partner seit 2004
	Allianz Arena GmbH Hospitality- und Catering Partner seit 2004
 sports · entertainment · media	IMG Hospitality- und Catering Partner seit 2010
 OLYMPIAPARK MÜNCHEN	Olympiapark München Hospitality- und Catering Partner seit 1972
 TRIDEM SPORTS	TRIDEM Sports Hospitality- und Catering Partner seit 2011

Abb. 37: Aktuelle Partner der Arena One GmbH
(Quelle: eigene Darstellung)

In Abbildung 37 sind die derzeit wichtigsten Partner der Arena One GmbH aufgeführt. Wie Herr Götz Schmidt, Leiter für Marketing und Public Relations bei Arena One, in Kapitel 6 im Rahmen eines Gespräches ausführte, bestehen einige Unternehmen auf die Einhaltung der gebotenen Anonymität. Im Zuge dieser Auflage sind in Abbildung 37 die Partner aufgeführt, die offiziell von Arena One kommuniziert werden können.

Die immer vielschichtiger werdende Betreuung des Kunden resultierend aus der in dieser Arbeit ausführlich beschriebenen Erlebniskultur bei Sportereignissen und der wiederum damit wachsende Aufwand, der zur Zufriedenstellung der Kundenansprüche betrieben wird, erfordern die Ausweitung der Kompetenzbereiche innerhalb eines Unternehmens. Im Zuge dieser steigenden Anforderungen hat die Arena One GmbH die „Entwicklung und den Ausbau der PR-Strategien sowie deren Umsetzung“ forciert und einen neuen Posten geschaffen, der die „Profilschärfung der Marke Arena One als nationaler und internationaler Hospitality-Experte“ und die Unterstützung des Leiters für Marketing und Public Relations, Götz Schmidt, bei zahlreichen Marketing-Projekten umsetzen soll. [vgl. Arena One 2013, S.1]

5 Experteninterview

Ein Experteninterview mit Herrn Götz Schmidt, das ergänzend zu Kapitel 4 das zentrale Thema Hospitality Marketing im Sport thematisiert. Götz Schmidt ist seit dem 01.04.2012 Leiter für Marketing und Public Relations bei der Arena One GmbH, dem Hospitality-Partner des FC Bayern München und der exklusive Caterer der Allianz Arena. Das Gespräch fokussierte sich vor allem auf die Rolle des Marketings im Allgemeinen und des Hospitality Marketings in der Allianz Arena.

1. *Herr Schmidt, Sie als Leiter für Marketing und PR bei der Arena One GmbH, in welche Ebenen gliedert sich für Sie die Leistung, die Ihr Unternehmen für die Allianz Arena übernimmt?*

„Da gilt es zunächst in zwei grundsätzliche Perspektiven zu unterscheiden. Die Hospitality-Vermarktung von Seiten des Vereins FC Bayern München und die Hospitality-Vermarktung, die wir als Dienstleister bzw. Caterer Arena One GmbH anbieten. Der Einfluss, den wir auf die Vermarktung des FC Bayern München haben, ist dementsprechend peripher. Der zentrale Begriff, um den sich unsere Vermarktung dreht, ist Erwartungshaltung. Die Zuschauer, die das Stadion die Allianz Arena besuchen, kommen von weit her, um den FC Bayern München live zu erleben. Aus Sicht des Vereins ist der Spielbetrieb also das A und O. Unser Fokus liegt auf den Dingen, die rund um die Erlebnisinszenierung passieren und auch Teil dieser Inszenierung sind.“

2. *Die Arena One GmbH bezeichnet sich als einen „umfassenden Hospitality-Partner“, der nicht erst dort anfängt, wo normale Caterer anfangen und nicht dort aufhört, wo gängige Caterer aufhören, sondern zum einen viel früher in einen Prozess eingebunden werden und diesen Prozess deutlich länger mit „Intelligent Hospitality“ begleiten. Was zeichnet diese „Intelligent Hospitality“ aus?*

„Im Ansatz bedeutet das, dass wir als Hospitality-Partner nicht nur für Catering-Leistungen zuständig sind, sondern ein Gesamtpaket anbieten, das weit über grundlegende Catering-Leistungen hinausgeht.“

3. *An Spieltagen sind die Abläufe also entsprechend stark vorgegeben. Welche Marketing-Maßnahmen ergreifen Sie, um die Nicht-Spieltage, an denen das Stadion im Grunde leer ist, für die Zuschauer interessant zu machen, sodass die Massen trotzdem in die Allianz Arena strömen?*

„Eine unserer größten Herausforderungen sind die Tage, an denen in der Allianz Arena kein Spieltag stattfindet. Für andere Arenen in Deutschland ist diese Nicht-Spieltags-Vermarktung ebenfalls eine große Herausforderung. Die Lanxess Arena in Köln hat beispielsweise fast durchgehend unterschiedliche Events im Programm, die wir bei uns jedoch nicht durchführen können. Durch den geltenden Erbpachtvertrag dürfen außerhalb von Spieltagen keine zusätzlichen Events auf dem Rasen der Allianz Arena stattfinden. Uns gelingt es, anhand von über 1.200 Business-Events im Jahr, die Erlebnisswelt des FC Bayern München und die Arena Touren durch die Allianz Arena, an Nicht-Spieltagen eine gute Auslastung herzustellen. Man kann also sagen, dass wir für Miete und Catering zuständig sind.“

4. *An Spieltagen sind die Abläufe also entsprechend stark vorgegeben. Welche Marketing-Maßnahmen ergreifen Sie, um die Nicht-Spieltage, an denen das Stadion im Grunde leer ist, für die Zuschauer interessant zu machen, sodass die Massen trotzdem in die Allianz Arena strömen?*

„Wir wollen, dass sich die Leute wohlfühlen und da sind wir wieder bei der Erwartungshaltung unserer Kunden. Die Allianz Arena an sich ist schon ein Publikums-magnet. Die Events, die hier im Businessbereich stattfinden, sind beispielsweise sehr abhängig von Mundpropaganda. Die Marketing-Maßnahmen finden also größtenteils an diesen Nicht-Spieltagen statt. Wir müssen Dienstleistungen oder Produkte generieren, die wirtschaftlich Sinn machen und die wir gut vermarkten können. Nicht umsonst haben wir seit 2012 die FC Bayern Erlebnisswelt in der Allianz Arena und direkt nebendran den FC Bayern München Megastore, der auch an Sonntagen geöffnet hat. Es ist aber weit mehr, als bloß eine „Dönerbude“ vor das Stadion zu stellen. Für uns sind also vor allem die schlechten Zeiten interessant, in denen Winterpause ist und überspitzt gesagt niemand so wirklich in die Allianz Arena kommen möchte, weil nicht viel los ist. Wir suchen die Potentiale, die wir an den Nicht-Spieltagen nutzen können. Vor allem auch, weil Vermarktung irgendwo endlich ist.“

5. *In vielen Fastfood-Ketten hat man immer häufiger die Möglichkeit, über eine eigene App oder einen Automaten eine Bestellung aufzugeben, die dann direkt weiterverarbeitet wird. Inwiefern bieten sich diese Innovationen aus Marketing-Sicht für die Allianz Arena an, bei der es in der Halbzeitpause auch schnell gehen muss?*

„Wir befinden uns aktuell tatsächlich in einer Testphase, die wir derzeit analysieren. Auch hier sind wir wieder bei der Erwartungshaltung, die dann in der jeweiligen Situation relevant sind. An Spieltagen ist es natürlich wichtig, dass es bei z.B. in den normalen Zuschauerbereichen, also den Public-Bereichen, schnell geht. Die Menschen sind wegen des Spiels da und nicht wegen unseren Catering-Qualitäten. OpenTable ist beispielsweise eine Möglichkeit, die wir derzeit überprüfen. Gleiches gilt bei den Zahlungssystemen. Wir müssen schauen was Sinn macht und ob es für den Zuschauer in seiner Erwartungshaltung Sinn macht. Die Verbindung von Qualität und Geschwindigkeit sind für uns als Caterer elementar und nur durch Live-Betrieb realisierbar. Marketing im Gast ist dann unsere größte Prämisse.“

6. *Hospitality Marketing findet vor allem in den VIP Bereichen statt, weil diese Bereiche auch ein sehr relevantes Finanzierungsinstrument für die Vereine darstellen. Uli Hoeneß betonte 2007 auf Jahreshauptversammlung des FC Bayern München, dass vor allem die Einnahmen durch die VIPs, die günstigen Eintrittstickets für den Normalverbraucher ermöglichen. Wie funktioniert Hospitality-Marketing in der Allianz Arena?*

Wichtig ist vor allem zu erkennen, dass diese VIP-Hospitality-Marketing-Maßnahmen endlich sind und untrennbar mit dem sportlichen Erfolg des betreffenden Vereins zusammenhängen. Wäre es nicht so, wäre die Allianz Arena ein einziger Businessclub, weil die finanziellen Potentiale gegeben sind. Die Erlebnisinszenierung ist speziell im Businessclub ein sehr wichtiger Ansatz. In puncto Marketing haben wir letzte Saison eine bewusste Änderung vorgenommen, die für die Gäste in den VIP-Bereichen sehr wichtig ist. Sehen und Gesehen werden bildet auf diesen Ebenen ein absoluter Mittelpunkt des Spiels. Wir haben daher das Buffet auf kleinere Stationen verteilt, damit die Gäste umhergehen müssen und ins Gespräch kommen. Wir wollen dem Gast unsere Wertschätzung entgegenbringen. Wir müssen uns fragen: Woran erinnert sich der Gast neben dem Spiel? An das Erlebnis, das rund um das Essen und das Spiel stattgefunden hat. Da spielen Ernährungstrends, die aktuell interessant sind beispielsweise auch eine Rolle, auf die wir reagieren müssen. Unsere Herausforderung ist diese Strukturierung und die Schaffung einer Wohlfühl- und Erlebnisatmosphäre.

Das Spiel mit der Exklusivität, die den Gästen bewusst ist und für die sie auch viel Geld zahlen.

7. *Der FC Bayern München hat zusätzlich zu dem VIP-Bereich einen weiteren gesonderten Bereich: den Ehrengastbereich. Inwieweit wird der Einfluss von Arena One dort eingegrenzt, da die Ehrengäste von den Marketing-Maßnahmen weitestgehend verschont bleiben müssen?*

„Die Vermarktung dieses Ehrengastbereichs, also den VVIPs, den ‚Very Very Important Persons‘ übernimmt der FC Bayern München exklusiv. Da haben wir als Dienstleister wenig Einfluss, da diese Zuschauer Ehrengäste des Vereins sind und von uns ausschließlich mit Catering versorgt werden. Die Exklusivität ist hier noch größer, da diese Tickets nicht zu kaufen sind und nur von Seiten des Vereins vergeben werden.“

8. *Welche Entwicklung zeichnet sich im Hospitality Marketing für die Zukunft ab?*

Da eben diese Vermarktung endlich ist, geht es für uns vor allem um Innovation und die Strukturierung unserer Maßnahmen, sodass wir ein Maximum an Erfolg für den FC Bayern München und die Allianz Arena ermöglichen. Wir haben mit dem FC Bayern München natürlich einen Publikumsmagnet, der die Massen bewegt und interessiert und sind damit in einer sehr komfortablen Situation, weil wir ein großes Grundinteresse haben, um das wir die Maßnahmen schalten können. Unsere Aufgaben ergeben sich mit der Zukunft des FC Bayern. Wenn die nächsten Saison nicht so erfolgreich sind, wie die vorangegangenen, dann wird hier auch ein reduzierteres Aufkommen herrschen, sodass wir im Besuchermanagement wieder genauer überlegen müssen, wie wir die Leute trotz Nicht-Spieltag motivieren können. Der sportliche Erfolg ist also der Gradmesser, an dem wir uns orientieren können. Wenn es zu einer Einigung zwischen den Gewerkschaften und dem Verein kommt und die Europameisterschaft 2020 unter anderem bei uns in München stattfindet, dann werden sich neue Entwicklungen ergeben. Die Vermarktung und Hospitality Marketing als Instrument werden auch in Zukunft sehr relevant bleiben.

Literaturverzeichnis

N. ADJOURI/ P. STASTNY (2006): Sport-Branding: Mit Sport-Sponsoring zum Markenerfolg, Wiesbaden.

D. AHLERT / D. WOISETSCHLÄGER / V. VOGEL (2007): Exzellentes Sponsoring – Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement, Wiesbaden.

ALTHOFF, STEPHAN (2011): Hospitality und Strafrecht – ein Leitfaden, Bonn.

BECKER, JOCHEN (2008): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, München.

BECKER, JOCHEN (2001): Marketing-Konzeption – Grundlagen des Strategischen und Operativen Marketing-Managements, Wiesbaden.

BERNECKER, MICHAEL (2013): Marketing – Grundlagen – Strategien – Instrumente, Köln.

M. BERNCKER / F. BEILHARTZ (2012): Social Media Marketing: Strategien, Tipps und Tricks für die Praxis, Köln.

BERNDT, RALPH (2005): Marketingstrategie und Marketingpolitik, Berlin.

F. BÖCKER / R. HELM (2003): Marketing, Heidelberg.

BRUHN, MANFRED (2012): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, München.

BRUHN, MANFRED (2009): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München.

H. DIGEL / M. FAHRNER (2013): Hospitality Marketing im Sport, Berlin.

EMPACHER, SASCHA (2000): Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga, Pforzheim.

FREYER, WALTER (2011): Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, Berlin.

R. GARLAND / J. CHARBONNEAU / A. HERCUS (2006): Celebrity athlete endorsement: What drives choice?, Waikato

HAASE, HENNING (2001): Werbung mit Testimonials aus dem Sport, München.

- HADWICH, KARSTEN (2003): Beziehungsqualität im Relationship Marketing, Wiesbaden.
- HASENBEIN, PHILIPP (2009): European Football, Hamburg.
- HERMANNNS, ARNOLD (1997): Sponsoring, München.
- A. HERMANNNS / F. RIEDMÜLLER (2008): Management-Handbuch Sport-Marketing, München.
- A. HERMANNNS / F. RIEDMÜLLER (2002): Marketing im Sport – Status Quo und Handlungsrahmen, München.
- A. HERMANNNS / F. RIEDMÜLLER (2003): Sponsoring und Events im Sport - Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, München.
- HOMBURG, CHRISTIAN (2012): Grundlagen des Marketingmanagements – Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, Heidelberg.
- HOVEMANN, GEORG (2012): Finanzierung im Sport, Berlin.
- LAUPER, PATRICIA (2011): Zum Verständnis von Testimonial & Celebrity Endorsement, Wiesbaden.
- MERTENS, MARTIN (2012): Hospitality Marketing im Sport, München.
- MEFFERT, HERIBERT / BAUMANN, CHRISTOPH / KIRCHGEORG, MANFRED (2012): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden.
- G. NUFER / A. BÜHLER (2012): Management im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, Berlin.
- G. NUFER / A. BÜHLER (2013): Marketing im Sport – Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, Berlin.
- PEPELS, WERNER (2011): Marketingkommunikation, München.
- RIXEN, STEPHAN (2009): Sponsoring-Maßnahmen im Profisport am Beispiel Fußball, Hamburg.
- SCHAAF, DANIELA (2010): Testimonialwerbung mit Sportprominenz – Eine institutionenökonomische und kommunikationsempirische Analyse, Köln.

SCHRÖER, CARSTEN (2009): Profifußball in Europa: Eine soziologische Betrachtung des professionellen Clubfußballs in Europa unter besonderer Berücksichtigung Deutschlands und Englands, Osnabrück.

STRAUß, BERND (2012): Sportzuschauer, München.

VEBLEN, THORSTEIN (2011): Theorie der feinen Leute, Frankfurt.

WALZEL / PREUß / KURSCHEIDT (2011): Corporate Hospitality bei Sportevents – Konzeption eines Wirkungsmodells, Wiesbaden.

G. WÖHE / U. DÖRING (2013): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.

ZIMMERMANN, STEFANIE (2010): Hospitality in Sportstätten am Beispiel der SAP-Arena Mannheim, Saarbrücken.

Internetquellen

ALLIANZ ARENA (2014): Catering & Events

URL: <https://www.allianz-arena.de/de/fan-gastronomie/> (13.04.2014)

ALLIANZ ARENA (2014): Startseite

URL: <https://www.allianz-arena.de/de/index.php> (13.04.2014)

ALLIANZ (2014): Sponsoring Media Center, Information Graphics

URL: http://sponsoring.allianz.com/en/allianz-arena/Information_Graphics/index1.html
(10.05.2014)

ALLIANZ ARENA (2014): Allianz Arena Fakten

URL: <https://www.allianz-arena.de/de/fakten/allgemeine-informationen/index.php>
(13.04.2014)

ARD TAGESSCHAU (2014): Allianz steigt beim FC Bayern ein, Hamburg.

URL: <http://www.tagesschau.de/sport/allianz-bayern100.html> (15.06.2014)

ARENA ONE (2014): AO Leistungen

URL: <http://www.arena-one.com/leistungen/catering-arena/> (13.04.2014)

ARENA ONE (2014): 24/7 – 24 Stunden am Tag | 7 Tage die Woche – Ihr überzeugender Hospitality-Partner

URL: <http://www.arena-one.com/ebook/de/files/140325%20the%20book%20d%20einzelseiten.pdf>
(03.04.2014)

ARENA ONE (2010): Pressemeldung: Arena One feiert Auswärtssieg in Südafrika, München.

URL: http://www.arena-one.com/wp-content/uploads/2011/09/2010_07_15_Bilanz_WM_2010_WildePartner1.pdf
(03.04.2014)

ARENA ONE (2013): Pressemeldung: Arena One baut Marketing aus, München.

URL: http://www.arena-one.com/wp-content/uploads/2011/07/Personalmeldung_Jessica_Sames_final.pdf (03.04.2014)

ARENA ONE (2014): Pressemeldung: Wir waren dabei! – Arena One glänzte bei den Spielen in Sochi, München.

URL: http://www.arena-one.com/wp-content/uploads/2011/07/PM_Arena_One_Nachbericht_Sochi_final.pdf (03.04.2014)

DIE WELT (2012): Werbe-Ikone Klopp wandelt auf einem schmalen Grat

URL: <http://www.welt.de/sport/article111179202/Werbe-Ikone-Klopp-wandelt-auf-einem-schmalen-Grat.html> (11.04.2014)

DIE WELT (2014): Wie Jürgen Klopp mit Werbung Millionen macht

URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article125332394/Wie-Juergen-Klopp-mit-Werbung-Millionen-macht.html>

DIE ZEIT (2011): Das Ende der VIP-Logen, Hamburg.

URL: <http://www.zeit.de/sport/2011-09/vip-logen-leitfaden-hospitality> (14.06.2014)

DIE ZEIT (2013): Bayern München gewinnt das Triple, Hamburg.

URL: <http://www.zeit.de/sport/2013-06/dfb-pokal-finale-bayern-stuttgart> (13.06.2014)

DIE ZEIT (2014): Allianz AG steigt mit 110 Millionen Euro beim FC Bayern ein, Hamburg.

URL: <http://www.zeit.de/sport/2014-02/allianz-ag-bayern> (13.06.2014)

FOCUS (2014): 200 Dauerkarten gekündigt – Ärger in Dortmund: Fans müssen VIPs weichen

URL: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/echte-liebe-bvb-dauerkarten-kuendigungen-fuer-groesseren-vip-bereich_id_3868215.html (24.05.2014)

FOOD SERVICE (2010): Fußball-WM: Arena One ist in drei Stadien hautnah dabei, Frankfurt.

URL: http://www.cafe-future.net/gastro/branchennews/pages/Fussball-WM--Arena-One-ist-in-drei-Stadien-hautnah-dabei_20416.html

HANSER, PETER (2003): Hospitality und Sponsoring – Business am Rasenrechteck

URL:

<http://www.absatzwirtschaft.de/Content/k=UGu6CVw%252beU45VqRI3ToqVxFAZFmJtUZE%252bl8%252bQ7b%252bqVT%252fRpFneJpZi5ojdnZKJrVvJEd4hE5Cqj8%253d;showblobms> (15.04.2014)

NEXUSBOARD (2011): Unternehmer Mast starb mit 84 Jahren, Braunschweig.

URL: <http://www.nexusboard.net/sitemap/5806/unternehmer-mast-starb-mit-84-jahren-t293319/> (16.06.2014)

TZ MÜNCHEN (2014): Arena-Krisensitzung: Wackelt jetzt die EM 2020?, München.

URL: <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/krisensitzung-wegen-ausbau-allianz-arena-wackelt-jetzt-em-bewerbung-2020-tz-3626974.html> (14.06.2014)

TZ MÜNCHEN (2014): Spektakulärer Plan für die Allianz Arena, München.

URL: <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/allianz-arena-philips-fc-bayern-tsv-1860-optik-plaene-muenchen-meta-3576727.html> (22.05.2014)

TZ MÜNCHEN (2012): Arena wird auf 71.000 Plätze ausgebaut – Genehmigung liegt vor, München.

URL: <http://www.tz.de/sport/1860-muenchen/allianz-arena-bayern-muenchen-baut-stadion-1860-2480001.html> (12.04.2014)

TZ MÜNCHEN (2014): Finanzen: So rosig ist die Bayern-Zukunft, München.

URL: <http://www.tz.de/sport/fc-bayern/jan-christian-dreesen-erklaert-sicher-sind-fc-bayern-finanzen-3639626.html> (18.06.2014)

SALIH, CHABAN (2013): Die Public Relations von Mega-Events – Die Fußball-WM 2010 und die Hadsch 2009 und 2010 im Vergleich, Köln.

URL: <http://esport.dshs-koeln.de/397/1/abstrakt.c.salih.dt.pdf> (01.06.2014)

F. CURTIUS / H. BLASK (2013): Hospitality-Einladungen bei Fußballspielen vor dem Hintergrund gesetzlicher Anforderungen, Frankfurt.

URL: http://static.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_broschuere_hospitality_09-11_100dpi.pdf (12.04.2014)

KICKER (2012): FC Bayern verlängert mit Hauptsponsor, Nürnberg.

URL: http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/573693/artikel_fc-bayern-verlaengert-mit-hauptsponsor.html (10.06.2014)

S. RUBENBAUER / H. STURM (2008): Hospitality-Marketing als Instrument zur nachhaltigen Markendifferenzierung, Frankfurt.

URL: http://www.faircontrol.de/PDFs/Presse/2008-8_presseartikel_planunganalyse_v3.pdf (05.05.2014)

SITZPLAN (2014): Allianz-Arena

URL: <http://www.sitzplan.net/wiki/Allianz-Arena> (10.04.2014)

SÜDDEUTSCHE (2013): Currywurst aus Österreich, München.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/caterer-arena-one-in-der-fussballarena-currywurst-aus-oesterreich-1.1836729> (11.04.2014)

SÜDDEUTSCHE (2010): Verdacht auf Wettskandal bei der WM 2006, München.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/manipulation-im-fussball-verdacht-auf-wettskandal-bei-der-wm-1.690110> (16.05.2014)

SÜDDEUTSCHE (2012): Wenn die UEFA zur Kasse bittet, München.

URL: <http://www.sueddeutsche.de/muenchen/champions-league-finale-in-muenchen-teure-party-1.1155133> (13.06.2014)

UEFA (2012): Chelsea am Ziel der Träume angekommen

URL:

<http://de.uefa.com/uefachampionsleague/season=2012/matches/round=2000267/match=2007693/postmatch/report/index.html#chelsea+ziel+aller+traume> (11.05.2014)

VFL WOLFSBURG (2014): Chronik, Wolfsburg.

URL: <https://www.vfl-wolfsburg.de/info/ueber-uns/geschichte/chronik.html> (15.06.2014)

WAZ (2012): Evonik bleibt bis 2016 BVB-Hauptsponsor, Essen.

URL: <http://www.derwesten.de/sport/fussball/bvb/evonik-bleibt-bis-2016-bvb-hauptsponsor-id6319196.html> (10.06.2014)

WILTS, HENNING (2005): Sportevents und Nachhaltigkeit, Wuppertal.

URL: <http://www.eventkultur-lab.de/img/static/uUpload/sport-format.pdf> (15.05.2014)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname